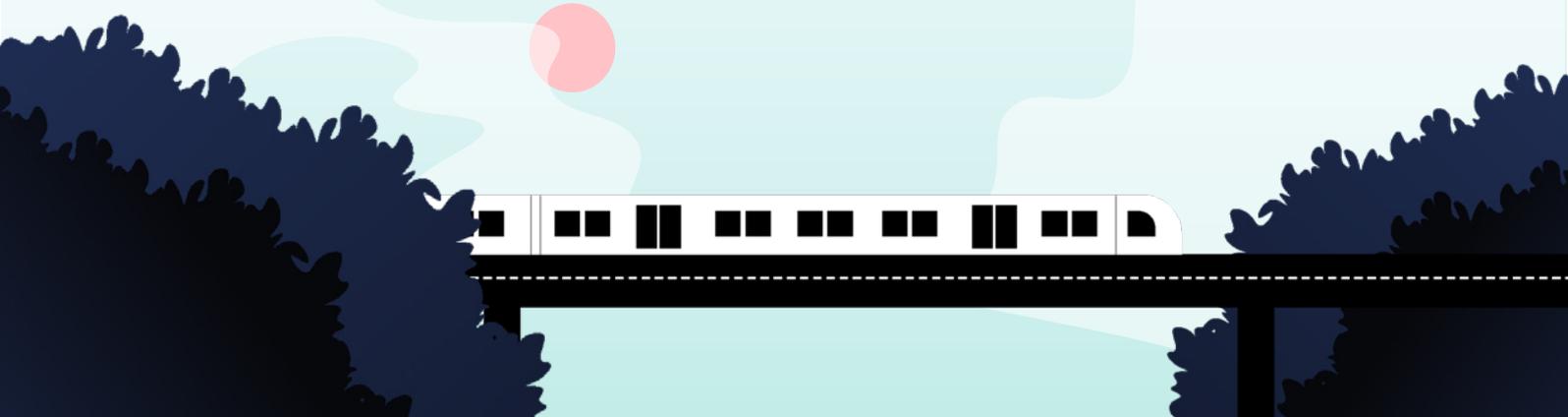


Laporan Transformasi Digital Korporasi 2020



Daftar Isi

Daftar Isi	1
Pengantar	2
Metodologi dan Cakupan Penelitian	3
Transformasi Digital	5
Definisi Transformasi Digital	6
Tahapan Transformasi Digital	9
Transformasi Digital di Masa Pandemi Covid-19	11
Studi Kasus	14
Perbankan	15
Perbankan di Asia	15
Perbankan di Indonesia	15
Visi dan Kepemimpinan	16
Budaya Organisasi	17
Inovasi Teknologi	21
Transformasi Digital di Masa Covid-19	29
Tabel Verdict: BRI, BCA, Mandiri, PermataBank	30
Keuangan Non-Bank	34
Asuransi	35
Transformasi Digital di Masa Covid-19	40
Tabel Verdict: Allianz Life Indonesia, Zurich Indonesia, Sequis Life	41
Pegadaian	44
Transformasi Digital di Masa Covid-19	49
Tabel Verdict: Pegadaian	50
Mandiri Tunas Finance	51
Transformasi Digital di Masa Covid-19	55
Tabel Verdict: Mandiri Tunas Finance	56
Telekomunikasi	57
Lanskap Industri Telekomunikasi Indonesia	57
Model Bisnis Telekomunikasi	57
Industri Telekomunikasi di Era Disrupsi	57
Transformasi Digital Telekomunikasi	59
Transformasi Digital di Masa Covid-19	69
Tabel Verdict: Telkom, Telkomsel, XL Axiata, H3I	70
FMCG	74
Lanskap Industri FMCG	74
Industri FMCG di Era Disrupsi	74
FMCG Indonesia (undisclosed source)	74
HM Sampoerna	77
Transformasi Digital di Masa Covid-19	80
Tabel Verdict: HM Sampoerna, FMCG Indonesia (undisclosed source)	82
Transportasi dan Pariwisata	84
Industri Transportasi	84
Blue Bird	84
Panorama Group	91
Garuda Indonesia	94
Transformasi Digital di Masa Covid-19	97
Tabel Verdict: Blue Bird, Panorama Group, Garuda Indonesia	98
Kesimpulan	101
Daftar Pustaka	107



Pengantar

Transformasi perusahaan saat ini mulai menjadi agenda strategis bagi banyak pembuat kebijakan. Transformasi bisa diartikan sebagai perubahan komprehensif dalam strategi, model operasi, organisasi, *talent*, proses, dan pelibatan teknologi. Pemanfaatan teknologi dalam organisasi menjanjikan banyak hal seperti efisiensi, peningkatan value, bahkan kendaraan untuk mengubah arah perusahaan.

DSResearch melalui *whitepaper* ini menyajikan hasil riset terhadap perkembangan *corporate transformation* di Indonesia. Perusahaan yang diidentifikasi tersebar di lima sektor berbeda, yaitu perbankan, keuangan non-bank, telekomunikasi, transportasi dan pariwisata, dan FMCG. Riset ini akan menelaah lebih dalam sejauh mana kelima sektor ini melakukan transformasi.

Komponen identifikasi setidaknya berdiri di atas tiga hal:

1. Komitmen para pembuat kebijakan dan perusahaan.
2. Perjalanan inovasi baik yang sudah berlangsung dan rencana mendatang.
3. Produk inovasi atau *value generation* dalam lingkup bisnis proses tiap perusahaan.

Ketiga komponen tersebut akan digunakan sebagai *framework* utama untuk mengidentifikasi transformasi tiap perusahaan. Selain *framework* utama tersebut, pembahasan tiap sektor akan ditopang dengan *framework* tambahan yang sesuai dengan studi kasus.

Dalam perjalanannya, riset ini dihadapkan pada fenomena Covid-19 yang melanda seluruh aspek di seluruh penjuru dunia. Laporan ini dilengkapi dengan satu subbab yang mengelaborasi sikap perusahaan mengoptimalkan transformasi dalam menghadapi pandemi. Melalui laporan ini, pembaca diharapkan bisa mendapat wawasan terkait transformasi perusahaan di Indonesia.



Metodologi dan Cakupan Penelitian

DSResearch kembali hadir dengan topik penelitian terbaru, yakni *corporate innovation*. Riset ini menyajikan informasi mengenai komitmen perusahaan dalam mempersiapkan diri untuk bertransformasi di era digital. Melalui riset ini, DSResearch ingin mengetahui dan memahami bagaimana perusahaan berinovasi dan menghadapi perkembangan teknologi ke depan.

DSResearch telah mewawancarai lebih dari 20 narasumber dari perusahaan berskala besar, baik di posisi C-Level maupun Mid-Level. Seluruh narasumber berasal dari lima sektor berbeda, yaitu perbankan, keuangan non-bank, telekomunikasi, transportasi dan pariwisata, dan FMCG.

Pertama, sektor perbankan mencakup BRI, BCA, Mandiri, PermataBank, CIMB Niaga, dan Maybank. Kedua, sektor keuangan non-bank mencakup Zurich Insurance Indonesia, Sequis Life, Allianz Life Indonesia, Pegadaian, dan Mandiri Tunas Finance.

Ketiga, sektor telekomunikasi terdiri dari Telkom, Telkomsel, XL Axiata, dan Hutchison 3 Indonesia (H3I). Keempat, sektor transportasi dan pariwisata meliputi Blue Bird, Panorama Group, dan Garuda Indonesia. Kelima, FMCG mencakup HM Sampoerna dan satu perusahaan yang tidak dapat disebutkan.

Dalam mengolah informasi, DSResearch sepenuhnya menggunakan metode kualitatif yang diperoleh dari hasil wawancara representatif perusahaan sebagai data primer, dan berbagai sumber alternatif sebagai data sekunder (laporan tahunan, laporan keuangan, dan artikel/berita *online*). Seluruh wawancara dilakukan sepanjang Oktober 2019 hingga awal Maret 2020).

Karena adanya situasi di luar prediksi yang terjadi beberapa bulan terakhir, DSResearch memutuskan untuk melakukan wawancara kembali melalui survei singkat terkait dampak Covid-19 terhadap transformasi digital yang dilakukan perusahaan. Selain narasumber terdahulu, DSResearch juga memperoleh hasil survei dari beberapa perusahaan lain.



The world is changing.

So should you.



*Change the way you manage innovative ideas,
innovation development, open innovation,
startup collaboration and empowerment.*

Orchestra.co.id

#redefineinnovation



01 Transformasi Digital

Transformasi Digital

Dunia berubah lebih cepat dari sebelumnya. Boleh dibilang, kita telah mencapai revolusi industri keempat, yang dibangun di atas tiga revolusi sebelumnya. Revolusi kali ini ditopang dengan optimalisasi teknologi digital, di mana baik pengembangan dan difusi inovasi jauh lebih cepat daripada sebelumnya (Schwab 2016).

Salah satunya adalah perilaku pasar yang menunjukkan perubahan yang cukup signifikan. Inovasi produk menjadi sangat cepat dilakukan dan mudah untuk ditiru. Perusahaan dipaksa memobilisasi sumber daya manusia demi mempelajari dan beradaptasi dengan dunia digital dengan kemampuan-kemampuan baru. Kebutuhan mengadopsi teknologi menuntut perusahaan untuk memikirkan kembali pendekatan mereka dalam berinovasi.

Selama beberapa dekade, mulai tahun 1960-an, inovasi terkonsentrasi di pusat R&D pada perusahaan besar, yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan tersebut, terutama dalam menetapkan arah inovasi dan memanen manfaatnya. Namun, sejak

1990-an, model ini mulai terdisrupsi oleh penemuan teknologi digital baru, modal ventura, dan adopsi konsumen yang semakin cepat atas teknologi baru. Perusahaan mulai membangun ekosistem inovasi yang berkembang menjadi model “inovasi terbuka”.

Ketika teknologi digital baru diperkenalkan, peluang untuk menangkap pasar baru atau bahkan peluang untuk mengungguli pemain lama semakin banyak. Bagi perusahaan besar, skenario ini bak pisau bermata dua. Mereka memang berkesempatan untuk mengembangkan perusahaan, tetapi mereka juga harus siap menghadapi risiko lain yang lebih besar.

1. Definisi Transformasi Digital

A. Transformasi

Kata “transformasi” telah digunakan berbagai praktik bisnis organisasi pada 1990-an (Muzyka et al. 1995). Upaya awal untuk mendefinisikan transformasi bisnis terjadi pada saat konferensi yang diselenggarakan oleh Corporate Renewal Centre di INSEAD. Upaya ini menghasilkan konsep dua dimensi, yaitu perubahan mendasar dalam logika organisasi atau perubahan mendasar dalam perilaku (Muzyka et al. 1995).

Sementara, McKeown dan Philip (2003) mendefinisikan transformasi sebagai konsep menyeluruh yang mencakup berbagai strategi kompetitif yang diadopsi organisasi untuk menghasilkan perbaikan yang signifikan dalam kinerja bisnis. Strategi-strategi ini termasuk proses dalam merancang ulang bisnis, pengembangan organisasi, manajemen kualitas secara keseluruhan, dan penggunaan teknologi informasi.

Lebih penting lagi, teknologi telah diidentifikasi sebagai sarana utama untuk membantu organisasi bertransformasi. Peran teknologi informasi (TI) dan komunikasi baru telah dikenal luas karena pesatnya pengembangan dan difusi, sehingga memicu pertimbangan transformasi bisnis dalam organisasi (Morgan & Page 2008).

B. Pemberdayaan TI

Dehning et al. (2003) mengemukakan bahwa teknologi informasi (TI) bersifat transformasional apabila perusahaan mengubah cara berbisnis secara tradisional dan mendasar dengan mendefinisikan kembali kemampuan, proses, dan hubungan. Organisasi juga harus melibatkan akuisisi teknologi secara strategis untuk memperoleh kemampuan baru atau untuk memasuki pasar baru.

Pada akhirnya, implementasi TI membuka perubahan yang signifikan pada sebuah organisasi. Dampaknya, perubahan yang mendasar ini mengharuskan perusahaan berjalan atau beroperasi dalam skema pasar yang benar-benar baru. Sebagai contoh sebuah perusahaan FMCG yang bisnisnya masih dilakukan secara manual dan tradisional melakukan *shifting* penjualan ke arah digital. Jika perusahaan ini masuk ke dalam ekosistem yang sudah terbentuk, akan ada banyak penyesuaian yang bahkan bisa menyebabkan perubahan mendasar dalam sistem distribusi mereka.

Dalam upaya mengintegrasikan pekerjaan, Morgan dan Page (2008) mengusulkan empat fase yang dapat membangun satu sama lain dalam meningkatkan risiko dan keuntungan.

Fase-fase ini terdiri dari:

1. **Adapting** atau mengotomatisasi kegiatan
2. **Evolving** atau menyelaraskan teknologi
3. **Envisioning** atau merancang ulang proses jaringan bisnis
4. **Renewing** atau merancang ulang ruang lingkup bisnis

C. Transformasi Digital

Berbagai persepsi transformasi digital muncul dalam sejumlah literatur. Gagasan ini lahir dari perpaduan lingkungan TI personal dan perusahaan dan merangkum efek transformasional dari teknologi digital baru seperti sosial, seluler, analitik, cloud, dan Internet of Things (SMACIT) (White 2012; Kane et al. 2015; Sebastian et al. 2017).

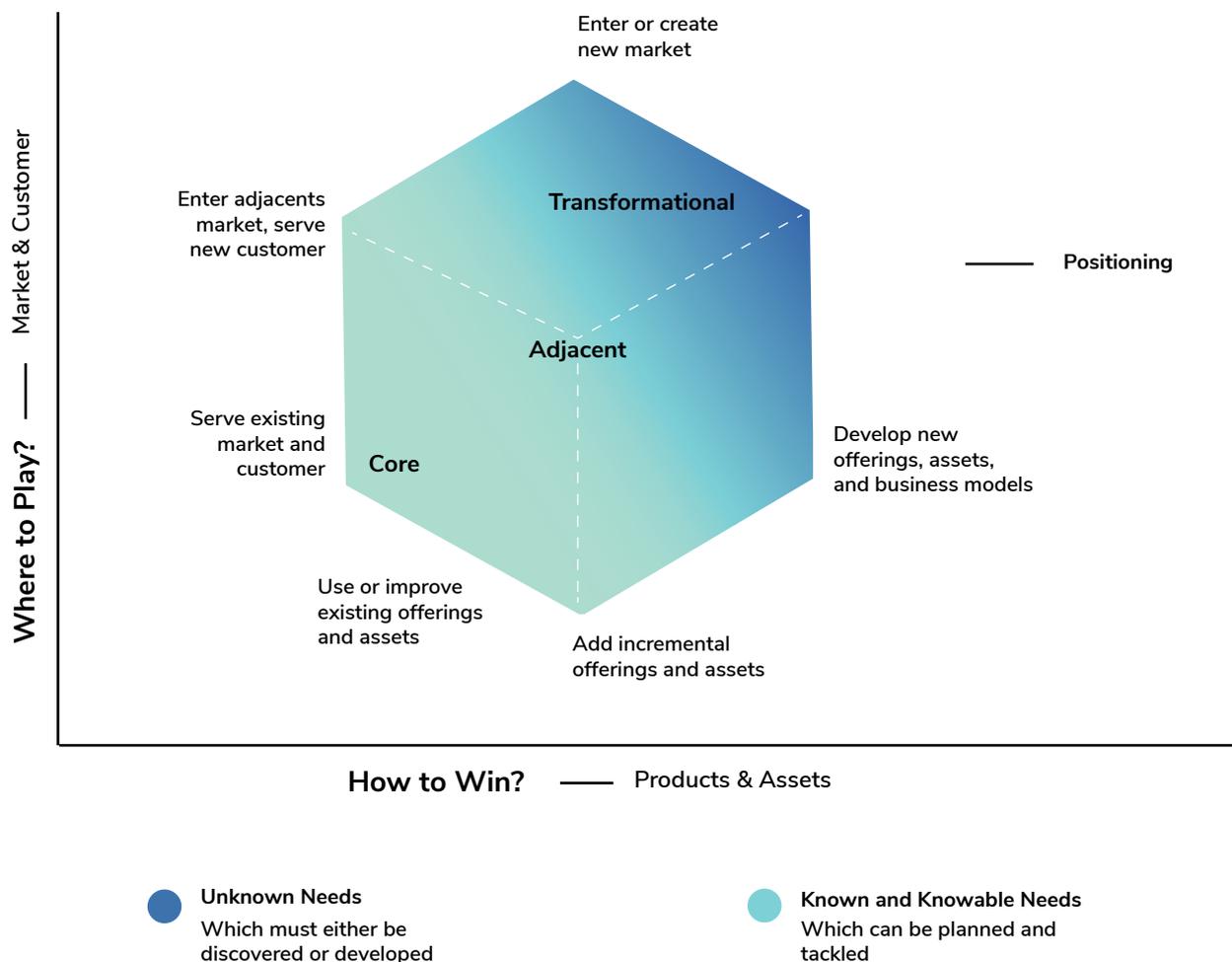
Secara luas, transformasi digital digambarkan sebagai integrasi teknologi digital dan proses bisnis dalam ekonomi digital (Liu et al. 2011). Pandangan serupa juga menganggapnya sebagai upaya pemanfaatan teknologi secara radikal untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan perusahaan (Westerman et al. 2014).

Transformasi digital adalah tentang bagaimana menjadi organisasi yang memanfaatkan teknologi untuk mengembangkan semua aspek model bisnis, baik apa yang ditawarkan, bagaimana berinteraksi dengan pelanggan, dan bagaimana pengoperasiannya. Secara keseluruhan, bisa disimpulkan bahwa transformasi digital adalah

upaya yang lebih kompleks dari sebuah transformasi bisnis yang didukung teknologi untuk mengatasi peran strategis pada teknologi digital baru dan kemampuan untuk berinovasi yang sukses di dunia digital (Yoo et al. 2010). Kami mendefinisikannya sebagai proses di mana perusahaan menyatukan beberapa teknologi digital baru dengan cakupan konektivitas yang luas.

Tujuannya adalah mencapai kinerja yang unggul, kompetitif, dan berkelanjutan dengan mengubah berbagai dimensi bisnis, termasuk model bisnis, pengalaman pelanggan (produk dan layanan digital), dan operasional (proses dan pengambilan keputusan), yang dapat memengaruhi kemampuan atau bakat individu dan seluruh sistem nilai.

Gambar 1. Transformation Degree



► **Core**

Pada tipe ini, perusahaan akan melihat inovasi berdasarkan pada produk yang ada. Menurut pemaparan Capgemini, sebagian besar perusahaan yang sudah melakukan transformasi, menjalankan tipe ini. Pada fase ini, perusahaan dapat melibatkan setiap karyawan, karena inovasi dieksekusi pada aktivitas perusahaan sehari-hari. Proses ini bisa menjadi salah satu upaya untuk mempromosikan dan menanamkan budaya inovasi di internal perusahaan.

Selain melibatkan karyawan sekaligus menjadi sumber inovasi, tipe "Core" juga membuka peluang besar inovasi dari para pelanggannya. Sebagian besar perusahaan yang diwawancarai bekerja sama erat dengan pelanggan mereka untuk meningkatkan penawaran yang sudah ada. Pendekatan paling berpengaruh adalah pengumpulan dan analisis data pelanggan serta *customer co-creation*.

► **Adjacent**

Inovasi "Adjacent" biasanya berupa:

1. Produk/layanan baru yang dikembangkan untuk pelanggan lama yang telah dipahami dengan baik oleh perusahaan
2. Produk/layanan yang sudah ada, tetapi dipersiapkan untuk membidik pasar baru

Sebagian besar perusahaan besar unggul dalam jenis inovasi ini dan menggunakannya untuk menghasilkan keuntungan yang cepat. Pada tipe ini, kuncinya adalah meningkatkan pelanggan yang sudah ada atau mengandalkan kemampuan yang ada dan memanfaatkannya untuk penggunaan baru.

Kategori ini berkaitan erat dengan keahlian perusahaan dalam mengidentifikasi pasar. Inovasinya dapat dikatakan bergantung pada momen. Perusahaan butuh waktu yang efisien untuk menentukan inovasi dan sesegera mungkin mengintegrasikan pada produk/layanan. Khusus untuk teknologi digital lintas sektor atau sifatnya umum, biasanya perusahaan cenderung mencari mitra eksternal untuk mendapatkan akses ke teknologi yang dibutuhkan. Vendor dan startup teknologi merupakan contoh sumber yang efisien untuk jenis inovasi ini.

► **Transformational**

Inovasi "Transformasional" dapat dikatakan sebagai taruhan perusahaan untuk mencapai tujuan besar ke depan. Jenis inovasi ini seringkali bersifat jangka panjang dan berisiko tinggi karena mengandalkan teknologi dan target pasar baru. Banyak perusahaan besar di kategori ini yang masih berjuang. Hal ini disebabkan teknologinya kurang matang dan aplikasi masih belum jelas. Perlu dicatat bahwa inovasi transformasional harus bebas dari tekanan agar dapat memberikan imbal hasil dalam jangka pendek.

Sumber inovasi transformasional yang efektif meliputi pusat R&D, laboratorium inovasi, universitas/peneliti, dan perusahaan dalam skala yang lebih luas. Perusahaan teknologi super, seperti Microsoft dan IBM atau perusahaan kesehatan, aktif melakukan penelitian dasar secara internal di pusat-pusat penelitian khusus.

Pada industri teknologi dan manufaktur, perusahaan berkolaborasi dengan pemasok atau pihak lain untuk mengembangkan teknologi mutakhir berikutnya. Banyak perusahaan berkolaborasi jangka panjang dengan universitas dan peneliti untuk melakukan inovasi transformasional.

2. Tahapan Transformasi Digital

A. Budaya Organisasi

Setiap organisasi memiliki keunikan tersendiri dalam hal budaya dan lingkungan kerja. Nilai-nilai dan sikap yang dijalankan sehari-hari menjadi panduan bagaimana individu merespons, membuat keputusan, dan menghadapi perubahan. Umumnya, budaya organisasi (*corporate culture*) berasal dari sikap para pemimpin perusahaan. Sadar atau tidak, tindakan, metode operasi, dan nilai-nilai inti pemimpin perusahaan diamati dan diulang oleh setiap individu di organisasi.

Dalam organisasi berskala besar dan kompleks, budaya didefinisikan oleh banyak faktor termasuk kebijakan bertahun-tahun, pengakuan karyawan tentang perilaku apa yang dihargai dan perilaku apa yang tidak, dan persepsi karyawan tentang apa yang diperlukan untuk menjadi sukses. Meskipun tidak berwujud, budaya organisasi merupakan faktor penting dari setiap keputusan dan hasil bisnis perusahaan.

Di era digital, perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan sangat cepat karena adanya perubahan perilaku konsumen dan persaingan. Apalagi perkembangan teknologi memungkinkan konsumen untuk berbagi, membandingkan, dan menilai pengalamannya dalam menikmati produk/layanan. Kita berada dalam era ekonomi yang didorong oleh permintaan konsumen, di mana reputasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh *rating*. Kondisi ini dapat mempercepat langkah transformasi yang diperlukan dalam perusahaan. Pilihannya, perusahaan beradaptasi dengan realitas pasar saat ini dengan cepat atau menjadi tidak relevan.

Ketika dihadapkan dengan kebutuhan untuk bertransformasi, para pemimpin biasanya memikirkan apa saja komponen inti yang dibutuhkan. Mereka memanfaatkan analitik data yang mendalam, wawasan pelanggan secara *real-time*, solusi digital, proses rekayasa ulang, dan taktik transformasi terbaru. Para pemimpin, analis bisnis, dan ilmuwan data yang berbakat berkumpul untuk memahami kebutuhan konsumen dan memungkinkan perubahan.

B. Perjalanan Inovasi

Sebagai bagian dari transformasi, penting untuk mendeteksi perjalanan inovasi dari masing-masing pelaku industri. Laporan kali ini menggunakan model dengan tiga fase untuk mendeteksi proses inovasi tersebut. Model ini mengeksplorasi tiga fase yang dimulai dari *ideation*/inisiasi (generasi ide, eksplorasi, dan seleksi). Di fase ini biasanya perusahaan akan menyebutkan lebih dari satu sumber inovasi. Di sisi internal misalnya mulai dari C-Level, manager, hingga level paling bawah. Di sisi eksternal bisa dari konsumen, konsultan, hingga kompetisi yang diselenggarakan untuk pihak internal.

Kedua adalah implementasi/eksekusi (*prototyping*, pengembangan). Tahap ini kembali membagi dua cara eksekusi inovasi yang biasa dilakukan perusahaan. Pertama, mereka akan menunjuk satu departemen atau divisi khusus untuk mengeksekusi *ideation* yang sudah muncul. Inovasi ini biasanya membutuhkan keahlian tertentu yang berhubungan dengan teknologi. Kedua, mengembangkan inovasi pada divisi/departemen terkait yang kelak akan menggunakan inovasi ini. Inovasi jenis ini berkaitan dengan produk/layanan tertentu.

Fase ketiga adalah *value generation*. Pada tahap ini, inovasi siap untuk diaplikasikan. Tujuan utama dari inovasi ini tidak akan jauh dari efisiensi perusahaan atau menghasilkan sumber pendapatan baru.



C. Produk Inovasi

Inovasi bukan hanya suatu *event* yang terjadi sekali kemudian selesai, melainkan proses penemuan, rekayasa, dan transformasi. Inovasi juga bukan sesuatu yang tertutup rapat bagi internal perusahaan, seperti pembuat kebijakan. Inovasi membutuhkan seluruh ekosistem.

Selain mengidentifikasi proses inovasi, laporan ini juga akan melihat hasil dari inovasi tersebut. Melalui riset yang sudah dijalankan, bisa dilihat bagaimana para pembuat kebijakan di industri merefleksikan inovasi. Apakah sebatas sebagai medium untuk mencari keuntungan baru dan efisiensi, atau justru menjadi cermin utama *value* bisnis mereka.

Ke depan, perilaku masyarakat akan banyak digerakkan oleh teknologi digital, termasuk perilaku ekonomi yang akan memengaruhi perusahaan dalam mengambil kebijakan. Oleh karena itu, perusahaan saat ini perlu memiliki pemahaman yang kuat tentang bagaimana memanfaatkan dunia digital untuk memaksimalkan dampaknya.

Banyak perusahaan besar di Indonesia yang mulai sadar dengan digitalisasi. Tidak semua perusahaan ini sudah mengeksekusi kebijakan yang memanfaatkan ekosistem digital. Sebagian dari mereka mengaku bahwa berdasarkan perhitungan jangka pendek, *effort* untuk membentuk jaringan bisnis digital belum sebanding dengan bisnis *existing* mereka saat ini. Meskipun demikian, pada dasarnya mereka sepakat bahwa mereka harus segera memikirkan untuk membawa bisnis ke arah sana.

Laporan ini akan menggunakan ketiga tingkatan inovasi yang sudah dijabarkan sebelumnya sebagai instrumen untuk mengidentifikasi sejauh mana perjalanan transformasi digital sebuah perusahaan. Dengan tidak menutup kemungkinan masih banyak perusahaan yang belum signifikan menjalankan transformasi digital, kami menambahkan satu tingkatan di tahap awal, yaitu Pre-Core. Berikut adalah gambaran kerangka kerja (*framework*) yang digunakan sebagai acuan untuk mengidentifikasi perjalanan masing-masing perusahaan:

Gambar 2. Digital transformation stages

Indicator	Pre-Core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing product/services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market and existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> New markets (products/services) New customer needs
Output	Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> Business building strategies Investment budget Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Player/value	Board member or Managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> Venture client CV building M&A Venture capital
Time	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> Short-term (12 month) fix feature/process level Mid-term (36 month) innovate product level Moon-shot (more than 36 month) disrupt business middle level 	<ul style="list-style-type: none"> Short-term; improve (enrich customer) Mid-term; penetrate (increase share of wallet) Moon-shot; build (Substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> Short-term (New business/growth stages) Mid-term (explore/early stages) Transform (business model level)
Source	Internal employee/customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation lab

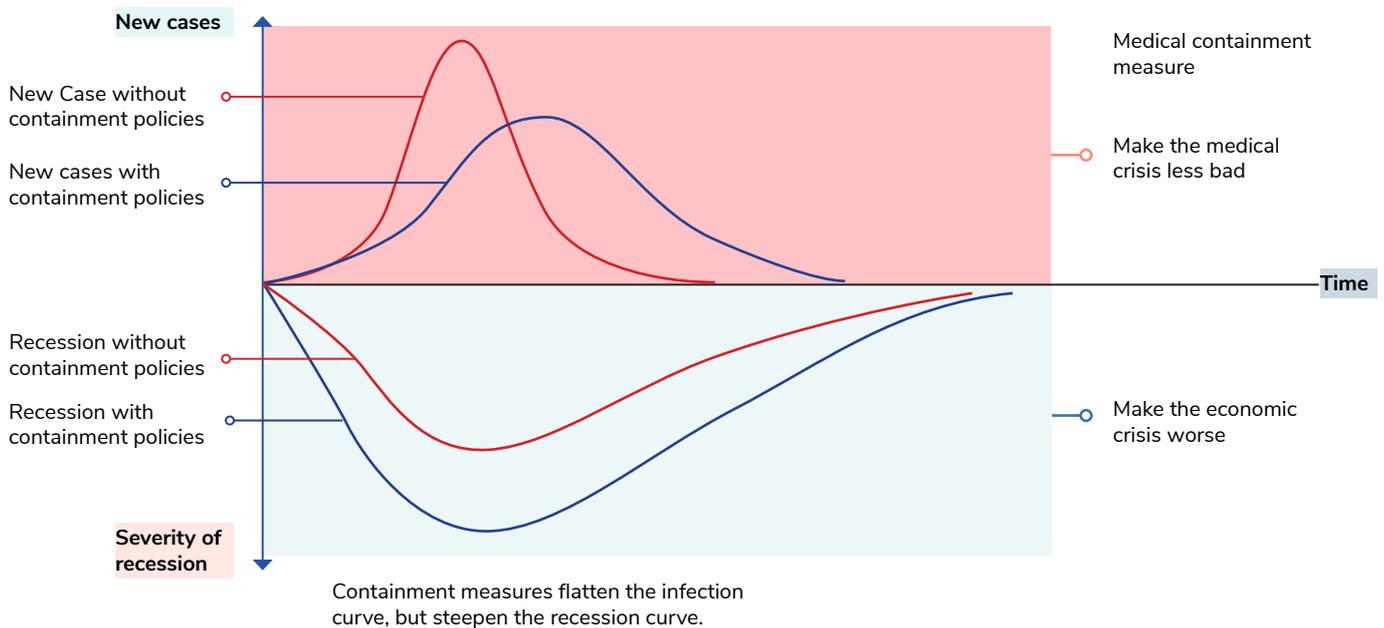
Sumber: Diolah dari report Capgemini 2019

3. Transformasi Digital di Masa Pandemi Covid-19

Pandemi Covid-19 yang terjadi di dunia dapat dikatakan telah mengubah seluruh cara pandang penggerak ekonomi. Para pembuat kebijakan dan pebisnis dituntut untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan di masa depan supaya bisnis mereka tetap bertahan. Mereka juga dihadapkan dengan pilihan kebijakan yang dilematis untuk menghadapi pandemi.

Skenario yang diterapkan setiap negara bisa berbeda-beda, mulai dari *lockdown*, pembatasan sosial (*social distancing*), hingga tes masif. Seluruh upaya ini dilakukan untuk menurunkan kurva kasus positif Covid-19. Ada dua hal yang menjadi pertarungan dalam mengambil kebijakan ini, yakni kesehatan masyarakat dan dampaknya terhadap ekonomi.

Gambar 3. Containment policies flatten the medical curve, but steepen the recession curve

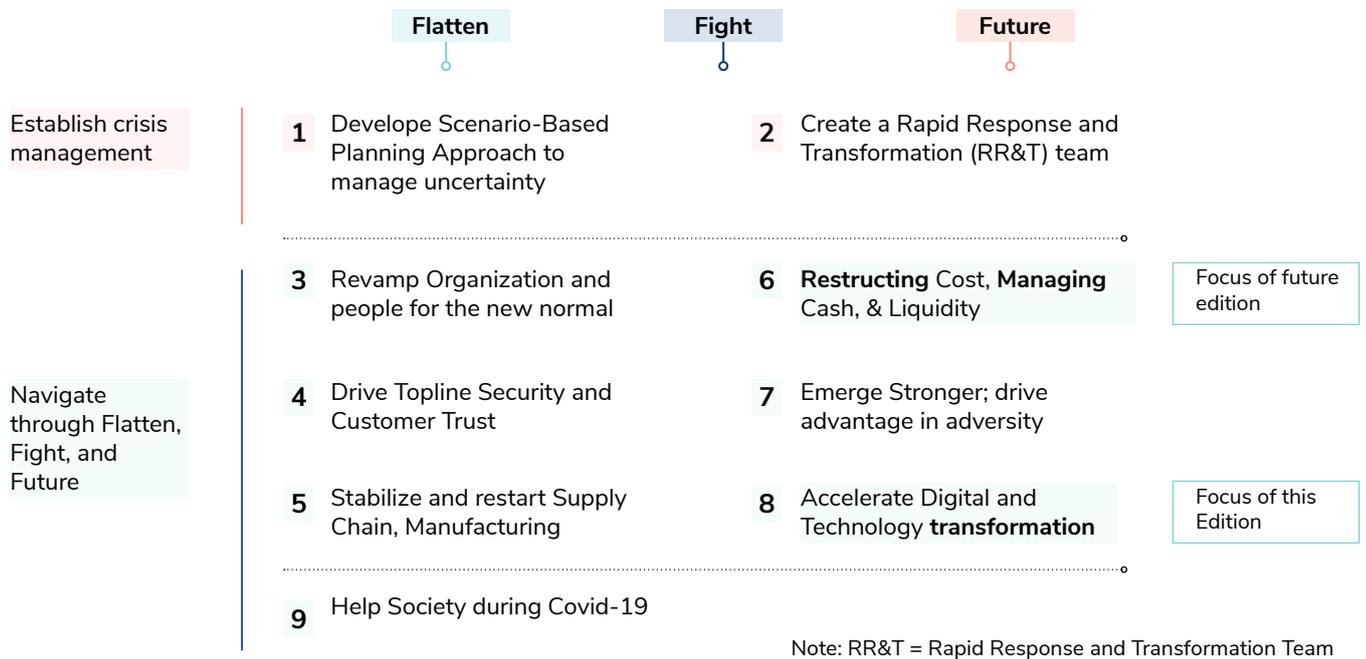


Sumber: Centre for Economic Policy Research (CEPR)

Bagan di atas menunjukkan bahwa kebijakan yang semakin ekstrim untuk menurunkan kurva medis dapat berimbas peningkatan kurva resesi. Demikian pula sebaliknya. Pada kasus Indonesia, pemerintah memutuskan untuk tidak melakukan *lockdown*, tetapi pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dan bekerja dari rumah (WFH) di sejumlah wilayah.

Banyak pihak menilai pendekatan ini tidak efektif untuk sesegera mungkin meratakan kurva Covid-19. Pada kenyataannya kebijakan pemerintah tidak membuat pengusaha atau bisnis sepenuhnya berhenti, tapi upaya ini tidak sepenuhnya membantu perekonomian karena beberapa bisnis mengalami penurunan pendapatan hingga harus gulung tikar.

Gambar 4. Navigating businesses through the crisis



Sumber: BCG

Laporan ini menunjukkan bahwa selama masa krisis ini para pemimpin perlu berpikir dua dimensi. Pemimpin harus mengambil perspektif terpadu tentang perkembangan kesehatan/medis, tanggapan pemerintah, reaksi masyarakat, implikasi ekonomi untuk memahami dampak bisnis/sector, dan berpikir multi-skala waktu dalam kerangka *flatten-fight-future*.

a. Flatten (pendek)

Umumnya, ini merupakan fase awal setelah wabah pandemi yang bertujuan untuk membatasi jumlah kasus baru, terutama pada kasus yang membutuhkan perawatan intensif. Pembatasan sosial dan penutupan bisnis secara parsial dapat menyebabkan resesi ekonomi yang berdampak besar terhadap lapangan kerja.

b. Fight (menengah)

Pada fase ini, pelaku bisnis berupaya untuk menemukan cara memerangi virus, memulai kembali ekonomi, mendukung masyarakat dalam menyeimbangkan kehidupan dan mata pencaharian, meningkatkan aktivitas ekonomi dengan memulihkan PDB, membuka kembali bisnis, dan tetap berupaya melakukan pembatasan sosial secara berkelanjutan.

c. Future (panjang)

Pada bagan sebelumnya, fase Future akan banyak memicu akselerasi transformasi digital dan teknologi. Di luar kebijakan dari pemerintah, seluruh pemangku kebijakan harus mulai memikirkan *shifting* bisnis model untuk meminimalisasi sepe-nuhnya tatap muka dan kontak fisik. Dalam hal ini, inovasi menjadi salah satu solusinya.

Sebagaimana diketahui, sektor transportasi, pariwisata, dan penerbangan paling terpu-kul karena pandemi ini. Sektor penerbangan dihadapkan pada keputusan pemerintah untuk menutup rute terbang hingga 80%, terhitung sejak Februari 2019. Hal ini berimbas panjang pada sektor pariwisata yang terpaksa harus menutup layanan penginapan hingga beberapa bulan mendatang.

Di sisi lain, sektor perbankan disibukkan dengan fenomena *shifting* digital mereka. Sebagai salah satu sektor yang sudah lebih awal melakukan transformasi, sektor ini juga memiliki kendala tersendiri dalam menghadapi pandemi ini. Teknologi *open banking* yang sudah mulai dikembangkan sejumlah bank, perlu mendapat perhatian lebih.



"Meski bank sudah mulai bertransformasi secara digital, mereka harus selalu menyadari bahwa transformasi digital adalah sebuah perjalanan, bukan tujuan. Ketika lingkungan bisnis semakin bergejolak dan penuh ketidakpastian, bank harus tetap cekatan dan terus berinovasi agar segera dapat menjawab perubahan konsumen dan tuntutan pasar. Di sinilah *open banking* berperan," ujar Director of Sales, Financial Services Red Hat untuk APAC Benjamin Henshall.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat kinerja pertumbuhan premi industri asuransi jiwa merosot cukup signifikan akibat pandemi. Pertumbuhan premi asuransi jiwa minus 13,8%. Mengutip *Bisnis.com*, menurut Ketua Dewan Komisiner OJK, Wimboh Santoso, ada koreksi kinerja industri asuransi per Maret 2020, khususnya asuransi jiwa.

Berdasarkan catatan OJK, pada Maret 2020 kinerja premi asuransi jiwa terkoreksi hingga minus 13,8% (Year-on-Year/ YoY) dengan premi senilai Rp38,16 triliun. Jumlah tersebut menurun dari perolehan premi pada Maret 2019 senilai Rp44,27 triliun. Selain itu, pertumbuhan melambat pun terjadi pada industri asuransi umum. Pertumbuhan preminya pada Maret 2020 berada di level 3,65% (YoY), menurun dari capaian pertumbuhan pada Desember 2019 sebesar 15,65% (YoY). Pandemi disinyalir sebagai salah satu penyebab penurunannya.

Sektor asuransi juga disibukkan dengan aktivitas pencairan dana premi akibat pandemi. Proses *shifting* disebut menjadi salah satu kendala yang tidak bisa dimungkiri. Hal ini karena proses bisnis atau operasionalnya masih dilakukan secara manual. Apalagi hingga saat ini, asuransi di Indonesia masih didominasi oleh pemain *incumbent* yang masih banyak mengandalkan agen.

02

Studi Kasus



Studi Kasus

Perbankan

Automasi di sektor perbankan dimulai sejak awal seiring dengan upaya mengomputerisasi fungsi-fungsinya. Bank perlahan-lahan bergerak meningkatkan layanan pelanggan melalui otomatisasi cabang. Bank dapat menghubungkan cabang yang berbeda, mengotomatisasi fungsi *back office*, dan memfasilitasi berbagi informasi. Perbankan menghadirkan layanan satu pintu sehingga semua dapat dilakukan di satu loket. Hal ini secara signifikan mengurangi waktu pemrosesan transaksi.

Meskipun lambat untuk diadopsi, sektor perbankan menganut revolusi TI untuk mengembangkan konektivitas antar-bank. Pendekatan perbankan *multi-channel* menekankan pada pembangunan infrastruktur data terpusat yang mengonsolidasikan basis data antar-bank menjadi satu basis data besar. Sistem ini sangat penting dalam meningkatkan layanan dan menurunkan biaya penyedia layanan yang memungkinkan bank menjelajahi berbagai saluran pengiriman seperti anjungan tunai mandiri (ATM), *internet banking*, *telebanking*, dan *mobile banking*.

Pengenalan ATM secara masif mengubah hubungan perbankan dengan pelanggan secara signifikan. Teknologi yang ramah pengguna ini melengkapi fungsi cabang bank sehingga dapat diakses oleh pelanggan yang tidak perlu lagi masuk ke bank untuk transaksi keuangan dasar. Bank diuntungkan dengan memperkenalkan antarmuka layanan pelanggan baru yang secara signifikan mengurangi biaya operasional.

Perbankan di Asia

Di kawasan Asia, sektor perbankan utamanya disibukkan oleh adanya persaingan antara Singapura dan Hong Kong dalam hal supremasi keuangan selama bertahun-tahun. Hong Kong Monetary Authority (HKMA) telah memberikan delapan lisensi perbankan virtual—termasuk pemberi pinjaman online WeLab (satu-satunya fintech buatan sendiri dalam daftar)—serta tujuh usaha terpisah yang dipimpin oleh Ant Financial, Bank of China (Hong Kong), Ping An, Standard Chartered Bank, Tencent, Xiaomi, dan ZhongAn International. Sementara itu, Singapura melalui Monetary Authority of Singapore (MAS) mengumumkan rencana untuk menerbitkan hingga lima lisensi perbankan virtual.

Sekitar 15 tahun yang lalu, lebih dari setengah dari total transaksi perbankan berasal dari jaringan cabang. Saat ini, jumlah tersebut tercatat turun menjadi kurang dari 10%. Di 2020, satu dari dua transaksi keuangan diperkirakan berasal dari saluran atau jaringan yang tidak dimiliki perbankan, seperti fintech atau pihak ketiga lainnya. Hal ini dipicu oleh pertumbuhan *digital channel* dan implementasi *open banking*. Kenaikan transaksi keuangan digital di Indonesia turut mendorong perhatian lebih terhadap teknologi *open banking*.

Perbankan di Indonesia

Teknologi digital akan terus mengubah lanskap perbankan di Indonesia. Berdasarkan survei yang dilakukan McKinsey, yang tertulis pada laporan *Digital banking in Indonesia: Building loyalty and generating growth*, terdapat pertumbuhan yang besar dalam adopsi internet dan *mobile banking*. Hal ini menunjukkan bahwa saluran digital akan menjadi semakin penting dalam membangun loyalitas dan menghasilkan pertumbuhan untuk lembaga keuangan.



“Untuk memahami dinamika sektor keuangan pribadi, McKinsey menyurvei 900 nasabah berdasarkan perilaku perbankan, di mana survei ini juga bagian dari penelitian lebih luas terhadap 17.000 nasabah keuangan pribadi di 15 negara di Asia yang dilakukan pada 1998. Penelitian di Indonesia menunjukkan tren pergeseran ke *digital channel* yang diamati pada survei di 2014. Hasilnya mencatat kenaikan hingga 1,6 kali lipat dari penetrasi digital di 2014, yang mana kini telah mencapai 58% atau setara dengan negara-negara berkembang lainnya di Asia.”

Ada banyak faktor yang mempercepat migrasi saluran digital ke Indonesia. Selain peningkatan pesat pada adopsi internet, smartphone, dan layanan e-commerce, upaya digitasi ini juga didorong oleh dari sektor perbankan sendiri sehingga merangsang permintaan dari konsumen. Tak hanya itu, alasan paling banyak yang dikemukakan responden saat mencoba saluran digital adalah adanya upaya perbankan untuk mendorong konsumen dengan menjelaskan bagaimana layanan perbankan online bekerja.

Visi dan Kepemimpinan

Di era *open banking*, sektor perbankan dituntut untuk menghadirkan layanan yang lebih relevan kepada konsumen. Hal ini karena semakin ke sini konsumen semakin menginginkan proses transaksi yang cepat tanpa dibatasi ruang dan waktu.

Meningkatnya usia produktif yang didominasi generasi milenial mau tak mau memaksa perbankan berhenti mendikte pengembangan produk dan layanannya. Di sisi lain, perkembangan teknologi dapat menjadi solusi “penyambung” terhadap segmen *unbankable* yang selama ini kurang terjamah.

Tuntutan bertransformasi menjadi sebuah kewajiban bagi perbankan. Namun, transformasi bukan perkara mudah bagi sebuah perusahaan. Dibutuhkan komitmen yang kuat dari para C-Level untuk menggerakkan seluruh individual di dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang sama.

Pemerhati transformasi digital Daniel Newman mengungkapkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor penting untuk menyukseskan transformasi digital sebuah perusahaan. Mengutip tulisannya yang dimuat di Forbes, Newman menyebutkan ada lima *trait* yang perlu dimiliki C-Level dalam memimpin sebuah transformasi.

Kelima *trait* ini antara lain kemampuan pemimpin untuk:

1. Berpikir ke depan dan menjadi oportunist
2. *Agile*, beradaptasi, dan memiliki tujuan jelas
3. Berani mengambil risiko dan mau bereksperimen
4. Mau berkolaborasi
5. Mampu memperbaiki apa yang tidak berjalan dengan baik

Berangkat dari paparan di atas, DSRResearch menemukan beberapa persamaan yang diyakini oleh narasumber perbankan kami sebagai faktor penting terhadap keberlangsungan transformasi digital. Beberapa di antaranya adalah:

1. *Corporate culture* yang mencakup kemampuan memimpin transformasi (*leadership*)
2. Kebutuhan talenta
3. Komitmen perusahaan dalam menjalankan transformasi digital melalui pembentukan tim atau divisi

Gambar 5. Digital office led by CIO/CTO/CEO is the prevalent option for executing digital strategy

How effective is your current IT environment for supporting your digital strategy?



Who is leading your digital strategy?



Budaya Organisasi

Budaya perusahaan (*corporate culture*) menjadi sebuah cerminan dan identitas bagaimana sebuah perusahaan membumuhkan nilai-nilai, yang kemudian dapat menjadi sebuah dasar organisasi dalam menjalankan aksi korporasi.

Ketika bicara transformasi, setiap individu di dalam organisasi akan terlibat dalam pelaksanaannya. Perusahaan membutuhkan suatu kapabilitas untuk memastikan organisasi berada pada satu tujuan yang sama. Salah satunya adalah kapabilitas untuk memimpin atau *leadership*.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, DSRResearch mendapati satu temuan di BRI dan PermataBank. Kedua bank ini mencari figur penting dan berpengalaman di bidangnya untuk memimpin transformasi digital di perusahaan. Hal ini menjelaskan pentingnya faktor *leadership* dalam pelaksanaan transformasi.

BRI menunjuk Indra Utoyo yang sebelumnya menjabat Direktur Digital dan Strategic Portfolio Telkom Group menjadi Direktur Digital, Teknologi Informasi, dan Operasi pada tahun 2017. Sosok Indra tak lepas dari kesuksesan Telkom sebagai operator telekomunikasi terbesar di Indonesia. Ia telah berkarir di sana selama lebih dari 20 tahun dan menjadi salah satu sosok utama di balik pengembangan strategi dan inovasi digital Telkom. Indra juga adalah pelopor program Indigo Incubator yang meluncur pada tahun 2016.



Indra Utoyo
Direktur Digital, Teknologi Informasi, dan Operasi BRI

Sementara, **PermataBank** menunjuk Abdy Salimin menjadi Direktur Teknologi dan Operasi pada akhir tahun 2016 dari posisi sebelumnya sebagai Head of Global Transformation di Standard Chartered Bank. Abdy telah berkarir di Standard Chartered Bank selama 15 tahun dan telah mengemban banyak posisi penting, mulai dari Global Product Engineering Head hingga menjadi Chief Information Officer di Singapura.

Meskipun punya persamaan, alasan penunjukan keduanya dilatarai masalah yang berbeda. Indra mengungkap bahwa ia diminta untuk memimpin transformasi digital BRI agar lebih relevan dari sisi layanan dan mentransformasikan sistem IT BRI agar menjadi future-ready IT.



Abdy Salimin
Direktur Teknologi dan Operasi PermataBank

Transformasi ini akan menjadi pekerjaan rumah (PR) yang berat karena BRI adalah salah satu bank dengan cakupan layanan terluas, dengan 19.184 ATM dan 120 juta nasabah di seluruh Indonesia. BRI juga memiliki pangsa pasar kuat di segmen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Di sisi lain, transformasi digital ini menjadi tantangan besar sekaligus menarik bagi Indra Utoyo yang selama ini melekat di industri telekomunikasi. Ia mengakui ada fase transisi mengingati industri telekomunikasi dan perbankan sangat berbeda jauh.

Menurutnya, industri telekomunikasi sudah lebih dulu terdistorsi sehingga sudah terbiasa menghadapi kompetisi, tak hanya dari sesama pemain, tetapi juga perusahaan digital/internet. Namun bebannya lebih terasa karena bisnis telekomunikasi bisa jadi tidak relevan dengan kehadiran layanan komplementer.

Sementara perbankan adalah bisnis kepercayaan yang sangat terdorong oleh manajemen risiko. Kondisi ini membentuk sebuah pola yang lebih banyak memunculkan tantangan dibandingkan aspek risiko.

““Bahkan tantangan bisa lebih dulu muncul ketimbang peluang bisnisnya,” ungkap Indra.

Lain hal dengan BRI, PermataBank menunjuk Abdy Salimin untuk memperbaiki kinerja PermataBank dari segi teknologi dan operasional. Tak hanya mengganti posisi Direktur Teknologi dan Operasional, Abdy berujar bahwa para pemegang saham mengganti seluruh manajemen, termasuk Direktur Utama/CEO.

Di tahun 2016 PermataBank mengalami rugi hingga Rp6,48 triliun. Kerugian tersebut dianggap sebagai kerugian terbesar dalam sejarah industri perbankan. Selain itu, PermataBank juga mengalami sejumlah masalah pada layanan kredit, manajemen risiko, dan operasional. Abdy menyebut teknologi yang dipakai PermataBank saat itu sudah usang dan tak mampu untuk mengejar ketertinggalan ke depan.

““Saat itu kami termasuk lamban dalam *delivery* ke pasar. Pendanaan kami juga terbatas. Maka itu, sebelum 2017, [pertumbuhan] PermataBank termasuk stagnan dalam lima tahun terakhir,” ungkap Abdy.

Gambar 6. Business profile and network

Bank	BUKU	Karyawan	Kantor Cabang	Kantor Cabang Pembantu
BRI	4	125.602	467	611
BCA	4	24.789	139	873
Mandiri	4	39.065	139	2.304
CIMB Niaga	4	12.372	451	319
PermataBank	3	7.120	310	-

Sumber: Annual Report 2019

Sebagaimana disampaikan di awal, *leadership* tak hanya bicara tentang bagaimana pemimpin menyiapkan perencanaan transformasi dengan matang, tetapi juga membangun *mindset* berinovasi agar setiap individu di dalam organisasi mampu beradaptasi di era yang cepat sekali berubah.

Industri perbankan adalah bisnis kepercayaan yang selama ini kerap mendikte produk ke nasabahnya. Perbankan tidak terbiasa melakukan pengembangan inovasi secara cepat. Kultur di dalam organisasi sangat patuh dan teregulasi ketat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Maka ketika bicara perjalanan transformasi selama tiga tahun terakhir, seluruh narasumber yang kami wawancarai sepakat bahwa mengubah *mindset* menjadi tantangan tersulit.

Untuk menjawab tantangan ini, Abdy Salimin mengubah kultur perusahaan dari yang semula mengadopsi metode *waterfall* menjadi *agile*, terutama pada tim IT yang berada di bawah naungannya. Hal ini dilakukan untuk mempercepat transisi mengingat PermataBank saat itu sulit untuk bicara inovasi karena harus memikirkan bagaimana perusahaan bertahan.

Pada kasus BRI, bank tertua di Indonesia ini memiliki kompetensi serta ketersediaan cakupan layanan dan infrastruktur luas yang sudah dibangun sekian lama. Skala organisasi BRI terus berkembang besar dengan memiliki 125.602 karyawan berdasarkan laporan tahun 2019.

Untuk itu, Indra melakukan perubahan pada sejumlah aspek untuk memperkecil adanya *gap* di organisasi. Aspek yang dimaksud antara lain membangun kompetensi inti, *mindset* berinovasi, hingga tata kelola perusahaan (*governance*).

“ [Untuk beradaptasi di era digital], terkadang organisasi perlu berpikir ulang dan berbeda, dan lebih *customer-centric*. Akan sulit bagi perusahaan untuk bertransformasi apabila seorang karyawan yang potensial tidak memiliki cara berpikir yang cocok di era digital,” tutur Indra.

Langkah berbeda diterapkan BCA. Sejak awal, bank swasta terbesar di Indonesia ini telah menanamkan kultur berinovasi sejak sekitar 2011. Hal ini bermula dari antusiasme karyawan BCA dalam memberikan masukan dan inisiasi terhadap pengembangan sebuah produk yang awalnya hanya digarap kantor pusat.

Berlanjut dari hal tersebut, Jayaprawirya Diah, yang saat kami wawancarai menjabat EVP Digital Innovation Solutions BCA, mengungkapkan bahwa perusahaan akhirnya mulai melibatkan internal terhadap pengembangan ide/produk/layanan baru. Keterlibatan internal ini kemudian direalisasikan menjadi sebuah program bernama BCA Innovation Awards yang berjalan sejak 2013 hingga sekarang.

“ Dari awal kami ingin mendorong *improvement* dan ide terhadap nasabah karena setiap hari karyawan berinteraksi dengan mereka. Nah, hal-hal ini dapat diperkaya oleh tim di kantor pusat. Selain itu, kami ingin mengembangkan budaya inovasi di internal mengingat sebelumnya mereka berpikir kantor pusat yang menjadi pusat pengembangan. Maka itu, kami lihat potensi besar yang dapat dikembangkan pada kultur organisasi BCA,” jelasnya.

Menariknya, perusahaan mengakomodasi kultur berinovasi dengan memberi kelengkapan berupa *business canvass* untuk memudahkan pengembangan ide. Supaya kontribusi ide terbagi merata ke seluruh organisasi, pihaknya juga membarengi kegiatan ini dengan Community of Practice, di mana setiap unit kerja sampai unit terkecil dapat mengikuti *sharing session*.



“Dari setiap *event* [BCA Innovation Award], kami sudah membukukan 500-700 ide paling banyak. Kami sudah tidak kekurangan ide dan ini sangat membantu menghadapi masalah teman-teman di cabang. Kalau dulu ide dari kantor pusat diharapkan dapat menyelesaikan masalah. Nah, kalau ide dari cabang itu berdasarkan *real problem* yang dihadapi setiap hari,” ungkap Jaya.

Komitmen yang sama juga ditunjukkan **Bank Mandiri**. Dewan Komisaris Bank Mandiri memfokuskan pengawasan atas pelaksanaan kebijakan strategis perseroan, salah satunya teknologi informasi sepanjang tahun 2019 untuk mendukung kelancaran bisnis.

Dalam pengelolaan dan pengembangan sistem TI, perseroan telah berpedoman pada Re-Aligned IT Strategy & Execution Plan (ISP) 2017-2020 dan telah melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan dengan efektif, seperti pengujian sistem atas pengembangan layanan channel e-money, penyusunan *project charter* pengembangan aplikasi Mandiri Online, pengujian sistem atas pengembangan *cash management* pada *platform notional pooling*, dan *piloting upgrade* layanan Mandiri Cash Management (MCM) melalui penambahan beberapa fitur pada platform baru dan pengembangan *big data* untuk meningkatkan infrastruktur pendukung dalam melakukan analisis data secara efektif dan efisien.

Selain komitmen di level atas, Program pengembangan *technical skill* di bidang teknologi informasi juga menjadi Mandatory Skill Development Program. Bank Mandiri memberikan pelatihan teknologi informasi ke seluruh tingkatan jabatan, mulai dari komisaris hingga pegawai bagian pelaksana.

Transformasi digital Bank Mandiri secara umum dilakukan oleh departemen IT yang terbagi menjadi empat divisi antara lain, Digital Banking Product, Digital Banking *Delivery*, Digital Banking TMO, dan SORH. Tugas utama departemen ini mengubah segala sesuatu yang tadinya tradisional menjadi digital, termasuk *digital financing*, *digital service*, dan *data operation*.

Divisi TMO bertugas mengubah *culture* secara digital. Salah satunya membentuk tim *agile* yang menggantikan metode *waterfall*. Divisi SORH atau Senior Operation Risk bertugas menjaga *operational risk*, seperti komplain layanan online/digital.

Digital Banking Product bertugas mendigitalisasi produk-produk dan memikirkan proses *delivery* ke *customer*. Jika Digital Banking Product melihat dari kacamata produk dan *customer experience*, Digital Banking Delivery yang akan men-*deliver* secara platform. Di tim inilah *agile development* beroperasi.

A. Perekrutan Talenta

Korporasi memiliki kemampuan untuk mengakomodasi pengembangan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) di perusahaannya. Umumnya, pengembangan ini dapat berupa pelatihan (*training*) dan *workshop* yang bertujuan untuk me-*nurture* kemampuan para SDM.

Pelatihan di lingkup internal saja tidak cukup, karena korporasi tidak memiliki cukup kapabilitas untuk mengembangkan bisnis digital. Model bisnis digital menjadi suatu hal yang baru bagi dunia korporasi.

Gambar 7. Hackathons for banking innovation

Bank	Hackathon	Tahun
	BRIxGoogle Hackathon	2020
	BRI Hackathon Digital Challenge	2019
	BRI Digital Challenge: Innovate to Empower Indonesia	2016
	#Blockchaininnovation	2019
	#DataChallenge	2018
	#Codescape	2017
	#HackByTheBeach	2016
	What The Hack! (WTH)	2019
	Mandiri Hackathon 2016	2016
	CIMB 3D Conquest	2018

Sumber: Annual Report

Ada dua opsi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendapati kapabilitas. Pertama, melakukan *professional hire* (pro-hire) atau mempekerjakan talenta di luar perusahaan. Kedua, melaksanakan *hackathon* untuk menyisir talenta-talenta mumpuni yang nantinya dapat direkrut ke perusahaan.

Pada opsi pro-hire, perusahaan memiliki banyak pilihan untuk mengakuisisi talenta yang telah berpengalaman bekerja di ekosistem digital. Misalnya, BRI merekrut Nicko untuk menahkodai BRI Ventures yang baru dibentuk pertengahan 2019. Nicko Widjaja sebelumnya menjabat sebagai CEO di MDI Ventures milik Telkom.

Pada opsi *hackathon*, BRI, BCA, Mandiri, dan CIMB Niaga telah melakukannya—bahkan ada yang sudah beberapa kali berjalan—untuk melihat sejauh mana kemampuan talenta anak muda di Indonesia terhadap inovasi digital. *Hackathon* adalah sebuah kegiatan di mana *programmer/developer* ditantang untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang telah ditetapkan dalam jangka waktu terbatas

B. Komitmen & Strategi

Salah satu bentuk perencanaan dari pelaksanaan transformasi digital adalah membuat tim atau divisi khusus sebagai dapur pengembangan inovasi. Cara ini tidak selalu harus, tergantung dari bagaimana C-Level memandang esensi transformasi digital dan kemampuan moda merek untuk merealisasikan hal tersebut.

Umumnya, pembentukan tim/divisi khusus ini dilakukan untuk memudahkan koordinasi satu pintu dengan. Selain itu, cara ini dapat memotong rantai birokrasi yang panjang sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat. Nah, dari informasi yang kami himpun, strategi atau komitmen dari narasumber kami berbeda-beda.

BRI memiliki ribuan unit bisnis dan lebih dari 120 ribu karyawan. Pusat pengembangan inovasinya dibuat terpusat yang termasuk dalam divisi Digital, Teknologi, dan Operasional di bawah naungan Indra Utoyo. Di dalamnya terdapat dua unit yang dibentuk untuk pengembangan inovasi plus satu entitas terpisah di luar BRI.

- Digital Center Excellence (DCE)**
Dibentuk di 2017 dan berperan membuat inovasi perbankan berbasis teknologi untuk ekosistem bank.
- Kerja Sama Technology (KJT)**
Dibentuk di 2018 dan berperan membuat inovasi perbankan berbasis teknologi untuk ekosistem non-fintech, seperti retail, mikro, korporasi.
- BRI Ventures (BVI)**
Sebuah entitas terpisah di bidang permodalan ventura yang dibentuk di 2019 dan berperan sebagai innovation stream yang bersifat disruptif atau percepatan.

Pembentukan divisi ini didasarkan pada konsep Hybrid Company Model yang diterapkan BRI di lingkup organisasi. Indra menyebutkan ada dua hal yang difokuskan melalui penerapan metode ini, yakni kegiatan pengembangan layanan *existing* agar tetap relevan serta eksplorasi/eksperimen pasar dan peluang baru.



“*Startup culture* memang harus diadopsi ke perusahaan dengan cara memasukkan talenta-talenta non-tradisional supaya bisa melebur dan bagaimana perusahaan dapat membuat produk, melakukan *design thinking*, *lean discipline*, dan *agile*,” ungkap Indra.

PermataBank tidak menerapkan strategi serupa seperti BRI. Menurut Abdy, inovasi bank bukanlah bisnis utama PermataBank sehingga perusahaan belum berminat untuk membentuk divisi R&D. Di samping itu, PermataBank juga memiliki keterbatasan modal jika melihat situasi keuangannya di 2016.



“Kami tidak bisa mengambil 3 atau 4 tahun untuk membuat perubahan. Maka itu, kami harus buat perubahan *in a small release*,” ujar Abdy.

Berdasarkan observasi kami, pengembangan produk teknologi atau inovasi PermataBank saat ini baru diperuntukkan bagi unit bisnis Retail Banking. Dapur pengembangannya terpusat di bawah naungan Abdy Salimin, yakni divisi Teknologi dan Operasi

Kemudian **BCA** memiliki pengembangan ide dan inovasi yang terdesentralisasi dari setiap unit bisnis atau kantor cabang, dari metode sebelumnya yang tersentralisasi di kantor pusat. Adapun, eksekusi pengembangan internal berada di divisi Group Strategic IT (GSIT). Sementara pengembangan inovasi eksternal dijalankan oleh entitas terpisah di bidang permodalan ventura, yakni Central Capital Venture (CCV).

Seperti halnya dengan BCA dan BRI, **Bank Mandiri** juga memiliki kendaraan untuk berinovasi, Mandiri Capital Indonesia (MCI). MCI bertugas menjadi jembatan penghubung antara investor dan wirausahawan dalam industri fintech yang tengah berkembang pesat sehingga dapat menjaga keberlanjutan bisnis perbankan dan menjangkau target market yang lebih luas.

Berbicara tentang *agile team*, inovasi digital di internal Mandiri tidak hanya dilakukan oleh departemen IT bersama dengan divisi terkait saja. Perusahaan juga memiliki Transformation Officer yang bertugas menyelaraskan sistem kerja *agile* dengan sistem kerja korporasi Bank Mandiri. Tidak dipungkiri bahwa keputusan Mandiri untuk melibatkan startup yang mereka danai untuk bisa masuk ke ekosistem Mandiri butuh penyesuaian secara operasional.

Inovasi Teknologi

Perkembangan teknologi mendorong terjadinya tren digitalisasi layanan perbankan. Sektor ini mulai mengembangkan inovasi berbasis digital untuk memudahkan nasabah bertransaksi tanpa harus datang ke kantor cabang (*branchless*).

A. Perjalanan Inovasi

DSResearch menggunakan kerangka *ideation*, *incubation*, dan *value creation* untuk mengidentifikasi alur atau proses pengembangan inovasi teknologi.

Perlu dicatat bahwa pengembangan inovasi umumnya disesuaikan dengan strategi dan perencanaan korporat (*corporate planning*) setiap perusahaan. Tujuannya adalah memastikan pengembangan inovasi digital dapat sejalan dengan strategi perusahaan ke depan.

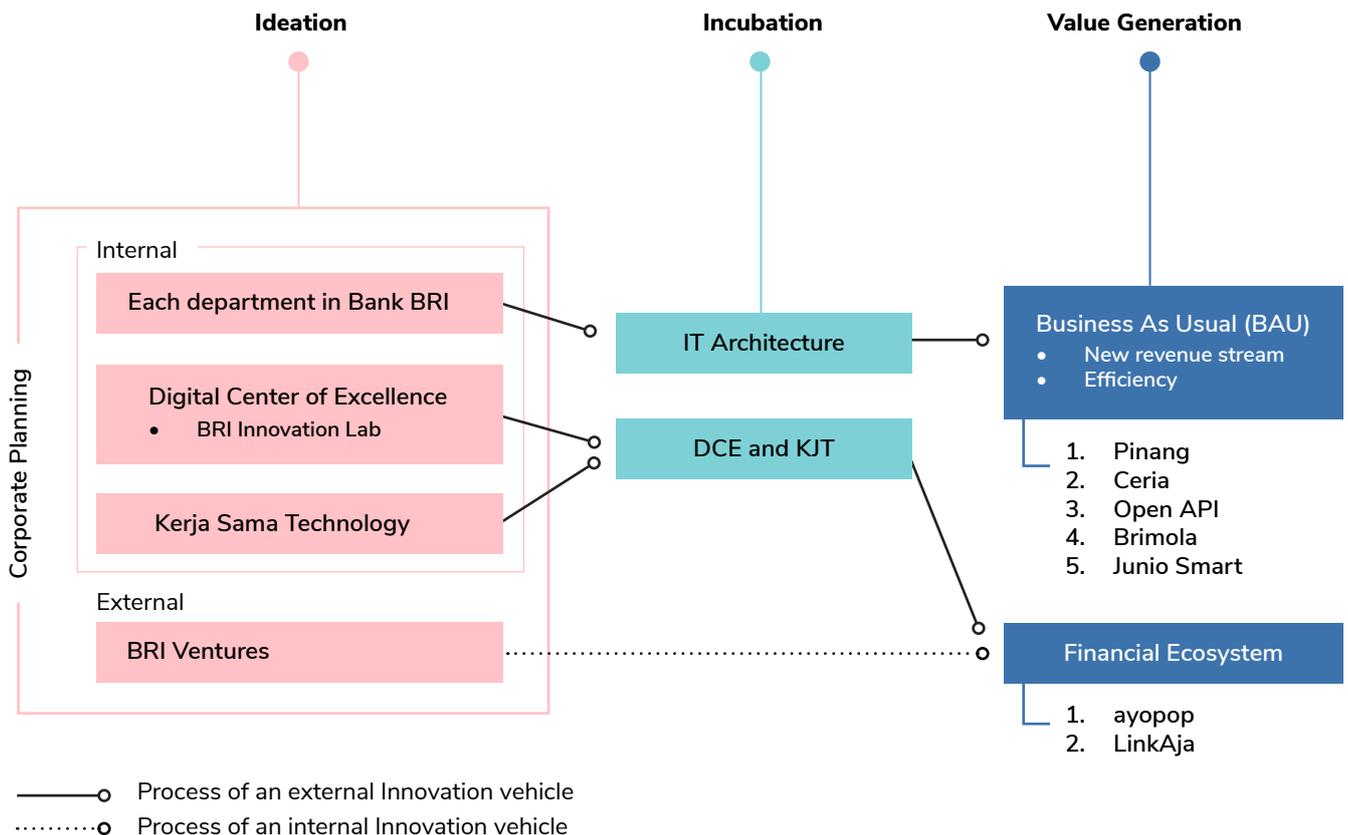
Sebelum berbicara mengenai proses inovasi, DSResearch menemukan kerangka yang dibuat BRI untuk menentukan arah transformasi digital. Tujuan yang diincar adalah mendigitalisasi proses bisnis agar lebih efisien dan menemukan model bisnis baru sehingga dapat menciptakan *value* baru. Kemudian, ada tiga poin utama dalam kerangka yang kami kutip dari Laporan Tahunan BRI di 2019, antara lain:

- **Digitizing Core**
Upaya untuk melayani nasabah perbankan melalui “*super apps*” milik BRI
- **Digital Ecosystem**
Upaya untuk masuk ke ekosistem yang lebih luas dengan solusi digital
- **New Digital Proposition**
Upaya untuk menciptakan terobosan model baru baru untuk tetap “*go smaller*”, “*go shorter*”, dan “*go faster*”.

Kerangka di atas menjadi cikal bakal lahirnya Digital Excellence Center (DCE), Kerja Sama Technology (KJT), dan BRI Ventures (BVI) sebagaimana yang sudah dipaparkan sebelumnya. Ketiga inisiatif ini dibentuk secara bertahap setelah Indra Utoyo ditunjuk menjadi Direktur Digital, Teknologi, dan Operasi. Adapun, kerangka ini memperjelas fungsi dan peran DCE, KJT, dan BVI dalam mencapai target yang diinginkan perusahaan.

Pada bagan di berikut ini, DSRResearch merangkum proses inovasi di lingkup BRI. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, kami menilai bahwa setiap unit bisnis/departemen di BRI berkontribusi terhadap pengumpulan/pengembangan ide (*ideation*). Namun, DCE dan KJT yang berperan sebagai kendaraan inovasi internal juga berpartisipasi pada tahap ini.

Gambar 8. BRI innovation journey



DCE dan KJT juga terlibat dalam tahap *incubation* untuk mengeksekusi ide menjadi sebuah produk/layanan sebelum diluncurkan. Pada tahap ini, DCE dan KJT juga didukung oleh tim IT lainnya.

Di sisi lain, BVI berjalan sebagai kendaraan inovasi eksternal. Prosesnya tentu berbeda dengan dua divisi lainnya mengingat BVI memiliki model bisnisnya berbeda. BVI melakukan investasi ke startup. Namun, BVI dan tim IT tetap menjalin komunikasi berkesinambungan dalam mengintegrasikan produk startup ke bisnis BRI.

Seluruh tim berada di bawah kendali Indra Utoyo, termasuk entitas BVI. Dalam prosesnya, Indra Utoyo terlibat penuh dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan produk inovasi.

Sementara, perjalanan inovasi PermataBank terjadi karena adanya tuntutan untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang terpuruk di 2016. Berdasarkan Laporan Tahunan di 2016, PermataBank mencatat rugi besar hingga Rp6,48 triliun. Rugi ini dipicu oleh sektor kredit dan rasio NPL yang tinggi sebesar 2,2%.

Dalam wawancaranya, Abdy Salimin mengungkapkan bahwa ia diminta untuk membenahi kinerja perusahaan dari sisi teknologi dan operasional. "Pada posisi saat itu, kami sulit bicara inovasi, tetapi bagaimana caranya bertahan," ungkapnya.

Oleh karena ada 2017 ia menentukan objektif untuk menjalankan transformasi ini, yaitu:

- (1) PermataBank harus mengantongi lebih dari 3 juta nasabah dalam tiga tahun ke depan dan
- (2) mencapai target laba Rp3 triliun.

Gambar 9. PermataBank revamp strategies



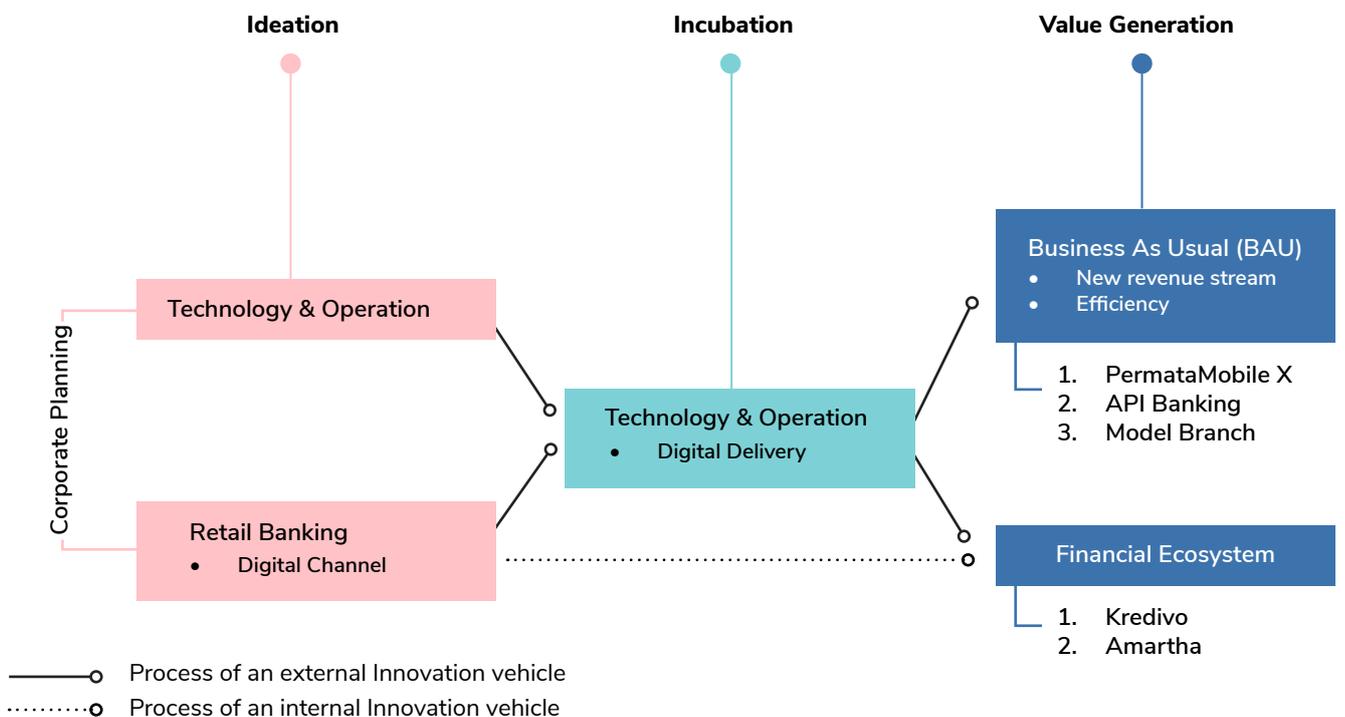
Dalam prosesnya, PermataBank mengidentifikasi solusi teknologi apa saja yang dapat diimplementasikan untuk mencapai target. Dengan kondisi pendanaan terbatas, PermataBank memutuskan untuk melakukan pengembangan dengan pendekatan *small release*, yakni pengembangan versi baru aplikasi *mobile banking* PermataMobile dan Open API.

Kemudian di 2019, perusahaan berhasil mencapai target dengan mengantongi 3 juta nasabah dan laba bersih Rp1,5 triliun. Pengembangan inovasi PermataBank berlanjut pada pengenalan konsep Model Branch.

Secara menyeluruh, DSRResearch mendapati bahwa proses inovasi di lingkup PermataBank cukup sederhana mengingat sejak awal Abdy menyebut tidak ada divisi R&D. Pertama, inovasi digital yang dikembangkan saat ini masih diperuntukkan bagi Retail Banking yang saat ini masuk dalam kategori layanan E-channel.

Berdasarkan observasi DSRResearch pada Laporan Tahunan PermataBank, kami mendapati bahwa perusahaan membentuk divisi IT Digital *Delivery* sejak 2018. Divisi ini berada di bawah wewenang Teknologi dan Operasi yang dipimpin Abdy Salimin. Divisi ini memiliki fokus pada pengembangan produk E-channel perusahaan, seperti aplikasi PermataMobile X, Open API, Model Branch, dan pembayaran digital berbasis QR Code.

Gambar 10. PermataBank innovation journey

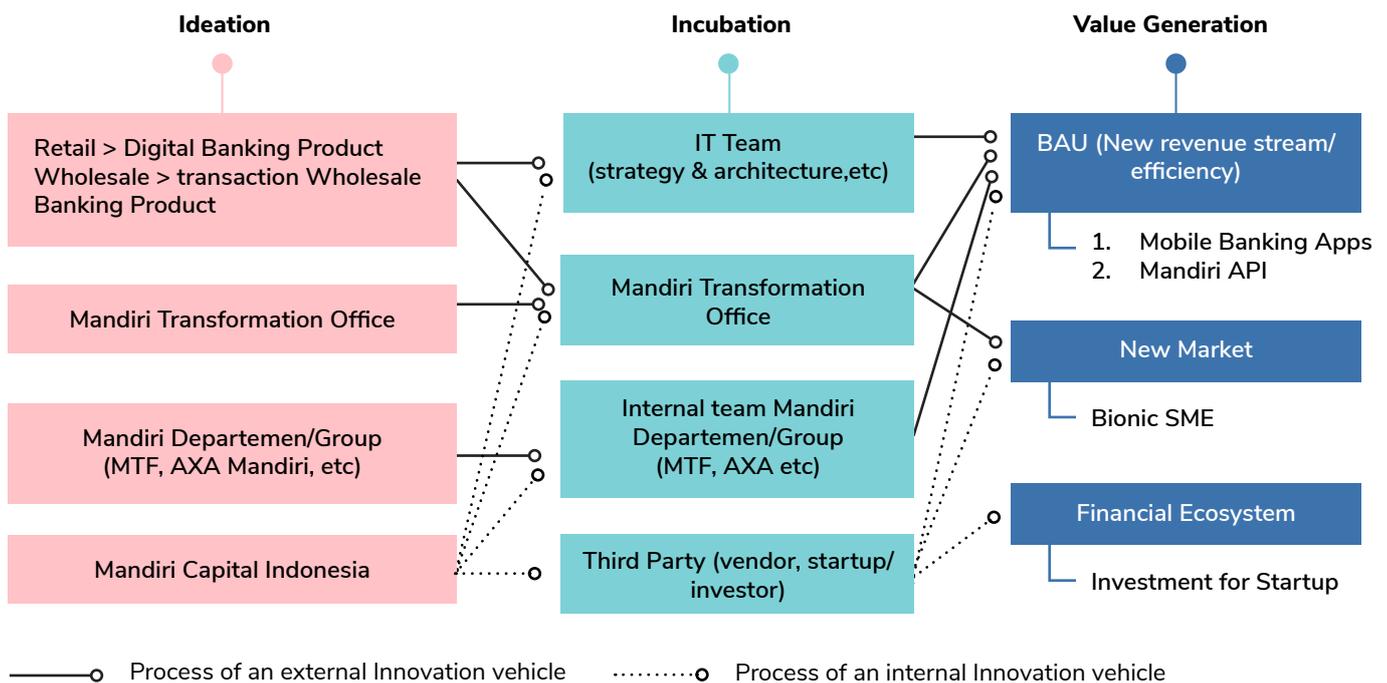


Kedua, dari observasi yang kami lakukan, unit bisnis Retail Banking di bawah naungan Djumariah Tenteram juga memiliki divisi *Digital Channel*. Kami meyakini bahwa divisi Digital Channel dan divisi Digital Delivery terlibat dalam proses *ideation* dan *incubation* produk E-channel PermataBank.

Meski tidak memiliki R&D dan entitas modal ventura seperti bank lain, PermataBank tetap melakukan kolaborasi dengan startup fintech, di mana perusahaan menjadi *institutional lender*. Dalam pengembangan strateginya, kami juga meyakini prosesnya juga dilakukan lintas divisi sebagaimana disebutkan di atas.

Pada kasus Bank Mandiri, proses *ideation* berasal dari berbagai sumber sebagaimana dipaparkan pada bagan di bawah ini. Demikian juga dengan proses *incubation*. Jika melihat alurnya, divisi yang terlibat pada proses *ideation* dan *incubation* saling berkoordinasi dan tidak terpusat pada satu titik.

Gambar 11. Mandiri innovation journey



Value creation di internal Bank Mandiri dapat diinisiasi oleh masing-masing departemen atau divisi, meskipun titik awalnya bisa dari eksternal, misal berupa masukan dari nasabah. Proses digitalisasi utamanya dilakukan oleh tim IT, mereka memegang peran dalam mendigitalisasikan operasional mulai dari *digital financing*, *digital service*, dan *data operation*. Ide ini bisa saja muncul inisiatif internal atau masukan dari pelanggan. Setelah ide muncul dari setiap divisi, semuanya dikumpulkan jadi satu di Digital Banking Product.

B. Produk Inovasi

1. Mobile Banking

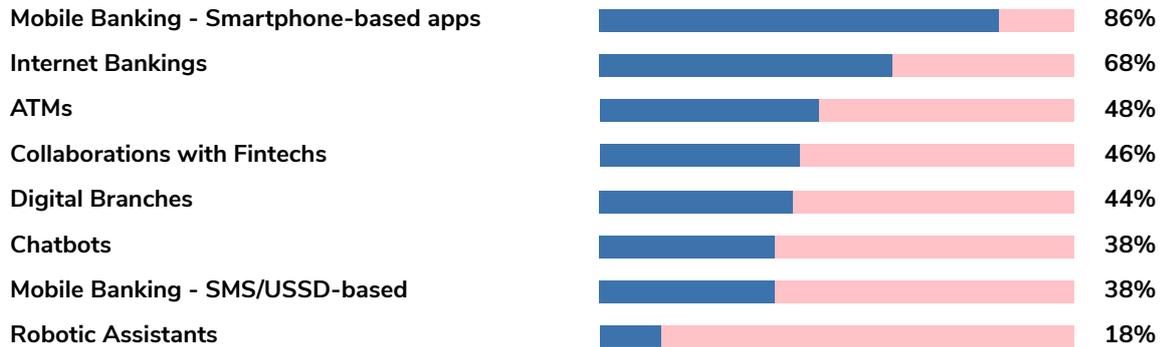
Setelah era ATM dan SMS Banking, layanan *mobile banking* kini diyakini menjadi masa depan bagi sektor perbankan. Tren "*super apps*" mendorong perbankan untuk mentransformasikan *mobile banking* dengan konsep semacam itu. Artinya, *mobile banking* dapat menjadi rumah bagi segala kegiatan perbankan masyarakat ke depan.

Dalam memperkuat pentingnya pengalaman *mobile banking*, J.D. Power menemukan bahwa *mobile banking* menjadi faktor pendorong utama kepuasan perbankan retail secara keseluruhan. Kondisi ini justru banyak membantu lembaga keuangan terbesar karena mereka punya kemampuan untuk berinvestasi lebih agresif di channel digital.

Di Indonesia, sebagian besar perusahaan perbankan sudah memiliki layanan *mobile banking*. Bank BCA menjadi bank pertama di Indonesia yang meluncurkan layanan ini dengan nama m-BCA. Selanjutnya, layanan ini diadopsi bank-bank lain, seperti Mandiri, BRI, PermataBank, dan CIMB Niaga.

Gambar 12. Smartphone-based mobile banking is the leading component of digital strategy

Which of the following are components of your digital strategy?



Sumber: PwC Indonesia

Dalam perjalanannya, perbankan mulai semakin memahami kebutuhan konsumen terhadap layanan *mobile banking*. Dengan perkembangan teknologi yang semakin matang, perusahaan bank mulai meningkatkan kapabilitas layanannya. Nasabah tak hanya bisa bertransaksi saja, tetapi membuka rekening tanpa perlu pergi ke bank.

DSResearch mencatat bahwa BCA, BRI, Mandiri, PermataBank, dan CIMB Niaga sudah memiliki layanan pembukaan rekening secara online di aplikasi masing-masing. Namun, pada kasus BCA dan BRI, fitur tersedia pada aplikasi *mobile banking* yang menjadi perpanjangan dari aplikasi sebelumnya.

Gambar 13. Key features of mobile banking platform



Tahun	Nama	Fungsi	Fitur Kunci
2013	BRI Mobile	Aplikasi untuk transaksi <i>e-banking</i>	Transfer, <i>bill payment</i> , <i>merchant payment</i>
2019	BRIMo	Pengembangan lebih lanjut dari aplikasi BRI Mobile yang menghadirkan layanan <i>mobile banking</i> , <i>internet banking</i> , dan <i>e-money</i> dalam satu menu transaksi	Buka rekening online, QR Code, <i>fingerprint</i> , Face ID



Tahun	Nama	Fungsi	Fitur Kunci
2011	m-BCA	Aplikasi untuk transaksi <i>e-banking</i>	Transfer, <i>payment</i> , <i>commerce</i> , mutasi
2019	BCA Mobile	Aplikasi terintegrasi untuk transaksi perbankan, baik m-BCA maupun internet banking BCA (KlikBCA versi smartphone)	Buka rekening online, QR Code



Tahun	Nama	Fungsi	Fitur Kunci
2016	PermataMobile Smart CX	Aplikasi untuk transaksi <i>e-banking</i>	Transfer, pembayaran tagihan, isi ulang
2018	PermataMobile X	Wajah baru dari aplikasi sebelumnya yang menghadirkan layanan perbankan lebih lengkap	Buka rekening online, QR Pay, investasi, <i>fingerprint</i> , Face ID



Tahun	Nama	Fungsi	Fitur Kunci
2017	Mandiri Online	Aplikasi untuk transaksi <i>e-banking</i>	Buka rekening dan deposito online, <i>fingerprint</i> , top-up emoney



Tahun	Nama	Fungsi	Fitur Kunci
2017	Go Mobile	Aplikasi untuk transaksi <i>e-banking</i>	Buka rekening online dan deposito, QR Pay, <i>fingerprint</i>

2. Open API

Konsep *open banking* atau API (application programming interface) merujuk pada *open innovation* yang digagas pertama kali oleh Henry Chesbrough. Open API memungkinkan pelayanan transaksi perbankan yang lebih luas, termasuk segmen UMKM.

Dalam pengembangannya, teknologi *open banking* di Indonesia kerap mendapat pandangan pesimisnya dari beberapa pihak. Pasalnya teknologi ini memungkinkan terjadinya tindakan *moral hazard* yang bisa mengancam aspek perlindungan konsumen. Aspek ini merupakan pedoman yang harus diutamakan bagi industri jasa keuangan dalam berbisnis.

Beberapa tahun kebelakang transfer antar-rekening masih menjadi sistem pembayaran yang paling sering digunakan. Hal ini dipicu oleh semakin berkembangnya sektor e-commerce yang menjadi lokomotif industri digital di Indonesia. Tren ini memicu perbankan untuk mendorong adopsi Open API yang lebih masif.

Mengacu pada informasi yang kami himpun, seluruh responden kami tercatat telah mengimplementasikan Open API dan menjadi salah satu rencana strategis terhadap pengembangan layanan perbankan digital di masa depan. Baik BCA, BRI, dan PermataBank sudah meluncurkan Open API secara komersial.

Indra Utoyo menilai Open API dapat menjadi refleksi bagaimana ekonomi digital dapat berjalan secara masif. Menurutnya, sekarang adalah era kolaborasi dan era terhubung di mana segala sesuatu mulai terdigitalisasi dan terhubung antar-sektor.

“Bank juga harus merangkul peluang di era *open banking*. Kami buka banknya untuk berbagai partner. Jadi kami berkolaborasi dengan pihak yang mungkin menjadi *front end*-nya, dan tidak harus kami. Kalau dulu, bank selalu di depan dengan produknya sendiri. Kami harap industri perbankan memiliki standarisasi Open API sehingga lebih efisien bagi perusahaan untuk mengembangkannya,” ungkap Indra.

Selain ketiga bank di atas, Bank Mandiri berencana untuk meluncurkan Open API di tahun ini. Sebetulnya, Mandiri sudah mengembangkan API sejak 2011, tetapi solusi ini masih berbasis pada perjanjian kerja sama bisnis atau *host-to-host* dengan B2B. Sejak 2019, tim IT Architecture di Mandiri mulai mengembangkan API digital yang bisa langsung digunakan secara online.

Mandiri mempertimbangkan untuk melakukan uji coba dengan *sandbox environment* serta mengontrol siapa saja yang punya akses ke dokumentasi API-API tersebut. Meski demikian, Mandiri mengaku akan merilis 12 fitur layanan API di tahun yang memiliki permintaan paling tinggi dan dampak signifikan. Beberapa di antaranya, *fund transfer*, Mandiri Virtual Account, *info balance*, *inquiry*, notifikasi, lokasi ATM dan sebagainya. Kemudian fitur baru, *onboarding* pembukaan tabungan baru.

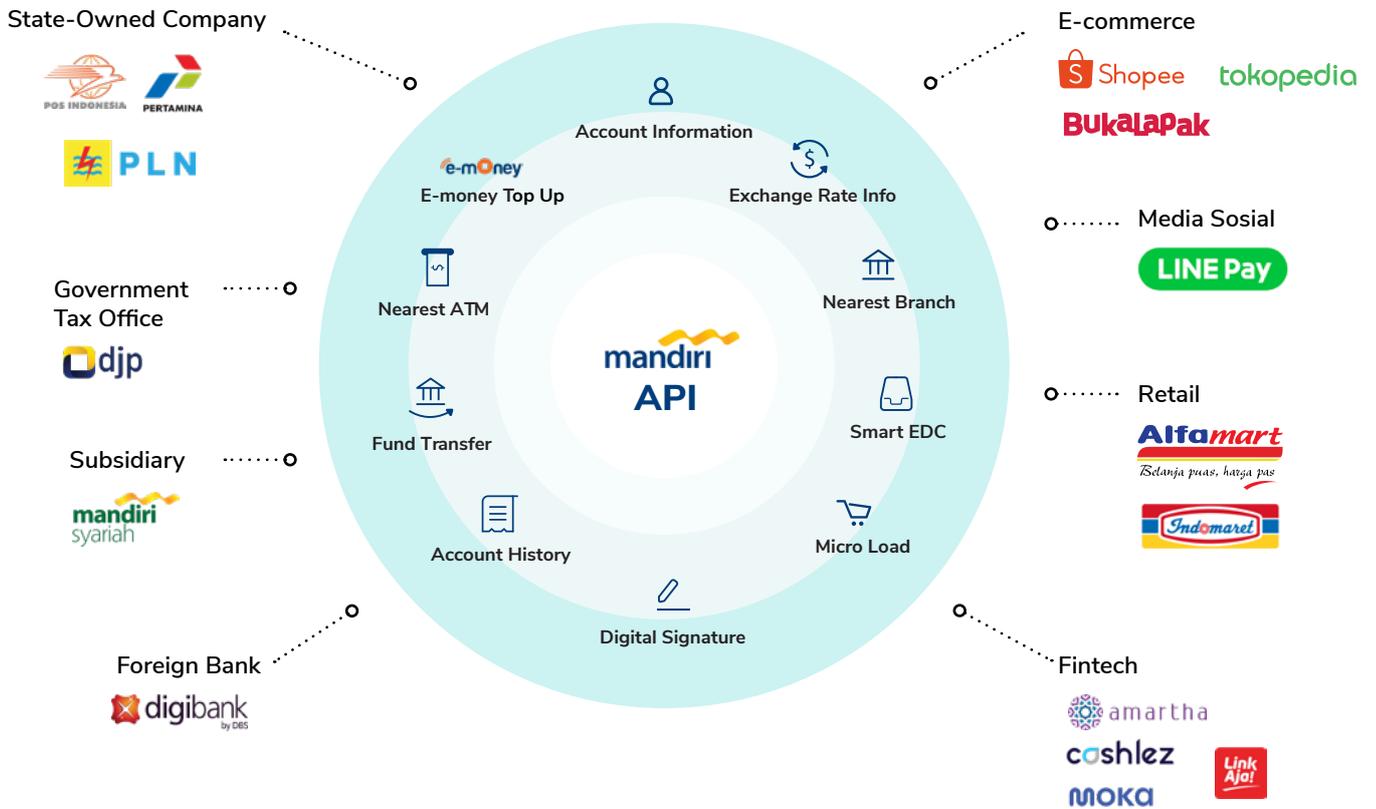
CIMB Niaga memilih strategi berbeda dibandingkan lainnya. Jika keempat bank yang disebutkan mengembangkan API sendiri, CIMB Niaga justru berkolaborasi strategis dengan JB Financial Group (JB Financial) dan Mitra Jasa Lima untuk menyediakan layanan *open banking* pada Desember 2019. JB Financial merupakan penyedia jasa *open banking platform* (Obank) asal Korea Selatan.

Lewat MoU antara keduanya, CIMB Niaga menyediakan layanan transaksi transfer dana melalui sistem API). Mitra Jasa Lima dilibatkan karena selama ini berfungsi sebagai pihak marketing dan *acquirer* Bank Perkreditan Rakyat (BPR), bagi JB Financial di Indonesia.

Gambar 14. Digital transformation through Open API

	2017	2018	2019	2020
Open Innovation	API BCA	PermataAPI	BRI API	Relaunch Open API Bank Mandiri
Mitra Merchant	1.600	800	>100	-

Gambar 15. Mandiri API ecosystem



Perbankan di Indonesia saat ini sedang berlomba-lomba menciptakan *digital banking*. Upayanya mulai tercermin dari digitalisasi di belakang dan produk inovasi yang diluncurkan. Mandiri, PermataBank, dan CIMB Niaga berlomba-lomba menghadirkan *digital branch* dengan pendekatan mereka masing-masing. PermataBank dengan Model branch, Bank Mandiri dengan Hype Branch, dan CIMB Niaga dengan Digital Lounge. Ketiganya menasar segmen market sama, milenial.

BRI menunjukkan produk yang cukup berbeda dalam menasar segmen *market*. Mereka fokus untuk mengejar keteringgalan produk digital yang sudah lebih banyak digunakan pemain fintech. BRI membuka opsi memberikan pinjaman secara online melalui Aplikasi Pinang. Aplikasi ini sudah dilengkapi sistem berbasis teknologi seperti *digital verification*, *digital scoring* dan *digital signature*.

Merespon perubahan industri, BCA menciptakan Vira, sebuah layanan *chatbot* yang berbasis *machine learning* sejak tahun 2017 silam. Vira dapat diakses melalui platform chat messaging Line, Kaskus Chat, dan Facebook Messenger tanpa harus mengunduh aplikasi baru.

Gambar 16. Bank Mandiri AI Predictive Model

During Pilot: We compare leads selection between the BAU vs AI (Recommendation Engine)

The BaU (Business as Usual)

The customer will be offered a merchant discount program if the customer has historically made a purchase in that particular merchant.

For example:
Discount program in Tokopedia will only be offered to customer who has historically made a purchase in Tokopedia.

The Recommender System

- Recommender system is an Ai algorithm (used by Netflix and Amazon).
- This algorithm is trying to find similar pattern between consumers, based on their transaction behavior.
- This algorithm is used to predict customers' likelihood in purchasing a product/service from a particular merchant.

How Recommender System Works?



Foods that Mr. X Purchased

 Soup 

 Pizza 

 Soda





Foods that Mr. Y Purchased

 Soup 

 Pizza 

Since most of Mr. Y's purchases are similar to most Mr. X purchases, there is a high probability that Mr. Y will purchase Soda

**Predictive
AI Model
Demonstration**

104.87%

Recommender system sale volume improvement for BAU

Sumber: Annual Report

Gambar 17. Fintech and non-fintech products

Bank	Produk	Kategori	Keterangan
	CERIA	Fintech; pinjaman online	Berbasis aplikasi; tanpa kartu; membidik pasar millennial; pembayaran e-commerce dan online travel
	PINANG	Fintech; pinjaman online	Berbasis aplikasi; tanpa kartu; untuk kebutuhan pembiayaan usaha
	BRI mola	Non-fintech; supply chain	Platform berbasis web dan aplikasi untuk <i>ordering system</i> dari pangkalan agen Pertamina
	Junio Smart	Non-fintech; pendidikan	Platform manajemen untuk guru, siswa, orang tua, dan administrasi sekolah
	Sakuku	Fintech; e-wallet	Aplikasi pembayaran untuk belanja, isi pulsa, dan transaksi perbankan lain
	Welma	Fintech; investasi	Aplikasi untuk investasi reksa dana, obligasi, dan asuransi

Sumber: Annual Report

3. Bank Digital

Salah satu komitmen BCA untuk bertransformasi digital adalah melalui pembentukan bank digital yang ditargetkan terealisasi di Juni 2020. Untuk mewujudkan bank digital ini, BCA telah mengakuisisi seluruh saham Bank Royal senilai Rp1 triliun pada 2019.

Bank Royal akan menjadi entitas mandiri dan tidak melebur dengan BCA. Nantinya, bisnis digital Bank Royal akan terintegrasi dengan layanan BCA. Dari aksi korporasi ini, dapat dikatakan BCA menggunakan strategi ini untuk menjadikan Bank Royal sebagai kendaraan berbeda.

Hal ini masuk akal mengingat BCA telah memiliki *positioning* dan pasar sendiri di industri perbankan. Akan ada kemungkinan menjadi sulit untuk menjadi bank digital dari regulator. Direktur BCA Vera Eve Lim mengungkapkan bahwa bank digital Bank Royal akan membidik segmen pasar yang berbeda. Sebagai contoh, BCA fokus memberikan kredit ke segmen korporasi, sedangkan Bank Royal akan menysasar segmen *mass market* atau ritel.

Selain itu, Bank Royal juga direncanakan akan memiliki layanan pinjaman online. Namun, belum diketahui seperti apa model bisnisnya. Jika terealisasi, rencana ini akan menambah deretan bank yang masuk ke produk pinjaman online berbasis aplikasi tanpa kartu.

Transformasi Digital di Masa Covid-19

Berdasarkan hasil survei, pandemi Covid-19 dinilai memengaruhi transformasi digital perusahaan. Dalam hal ini, situasi PSBB dan WFH mendorong akselerasi pengembangan inovasi, terutama yang berkaitan dengan nasabah.

Survei mengungkapkan bahwa sektor ini berupaya mengoptimalkan layanan kepada nasabah dengan mengandalkan platform banking, seperti BRIMo, Mandiri Online, dan BCA Mobile. Open API juga dianggap berpengaruh dalam mengoptimalkan pelayanan kepada nasabah.

Menurut Direktur Digital, TI, dan Operasi BRI Indra Utoyo, Open API sangat berpengaruh dan esensial bagi perbankan untuk mengembangkan fitur dan kemitraan baru secara cepat, aman, dan efisien di masa pandemi.

Survei ini juga menyebutkan beberapa *concern* bank selama masa pandemi, yakni memindahkan interaksi nasabah di cabang ke layanan *self service* digital dan juga membantu pegawai dengan pola kerja baru. Secara umum, perbankan melakukan perubahan prioritas dan strategi untuk meminimalisasi rantai penyebaran Covid-19.

Pada kasus BCA, perusahaan mempersiapkan beberapa *site (hub)* yang dapat digunakan menjadi tempat operasional selama krisis. Sementara Bank Mandiri mengembangkan aplikasi *self service* Customer Online Onboarding, untuk pendaftaran nasabah baru melalui web dan *video call*. Tentunya dengan dukungan AI dan analytics, Bank Mandiri berupaya menangkap perubahan perilaku nasabah selama masa pandemi untuk menganalisis kebutuhan solusi.

Sementara BRI sebagai bank mikro dan UMKM menilai pandemi mendorong akselerasi transformasi digital untuk menghadirkan solusi yang dapat mendukung pedagang pasar untuk menerapkan *online order* dan *home delivery* melalui website dan aplikasi messaging, serta solusi *micro payment* Stroberi.

Berikutnya, dukungan pembiayaan online bagi merchant e-commerce melalui digital KUR via microsite BRI, pembukaan akun rekening yang dilakukan sepenuhnya digital, dan membantu relaksasi dan restrukturisasi pinjaman UMKM secara online.

Dua dari tiga bank yang kami survei enggan memaparkan tantangan transformasi digital yang dihadapi selama masa pandemi. Sementara itu, Mandiri mengalami hambatan terbesar pada *talent management*.

Dampak terhadap budget inovasi dan *agility* juga berbeda. Pada kasus BCA, *agility* dan budget inovasi tidak terdampak dan sama saja. Sementara, *agility* di BRI dan Mandiri meningkat selama pandemi, tetapi tidak ada perubahan budget inovasi.

Verdict Table.



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✓	✓	✓
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✓	✓	✓
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
		✓	✓	✓
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
		✓	✓	✓
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
				✓
Sources	Internal employee/customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✓	✓	✓

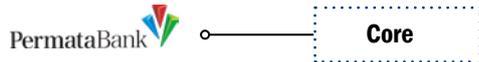


Transform

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✓	✓	✓
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✓	✓	✓
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
		✓	✓	✓
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
		✓	✓	✓
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
		✓	✓	✓
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✓	✓	✓



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✓	✓	
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✓	✓	
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
		✓	✓	
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
		✓	✓	✓
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
			✓	
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✓	✓	✓



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
				
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
				
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
				
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
				
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
				
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
				

Keuangan Non-Bank

Lembaga keuangan menjadi perantara dalam menyediakan jasa keuangan berupa penghimpunan dana dan penyaluran dana kepada masyarakat dengan imbal hasil dalam bentuk bunga atau persentase.

Lembaga ini terdiri dari dua jenis, yakni lembaga keuangan bank sebagaimana telah dibahas sebelumnya, dan lembaga keuangan non-bank. Regulasinya diatur oleh pemerintah dan pergerakannya diawasi ketat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Berdasarkan data OJK per Maret 2020, aset IKNB telah mencapai Rp2,490 triliun atau naik 2,93 persen dari periode sama 2019. Sementara, jumlah pelaku Industri Keuangan Non-Bank (IKNB) di Indonesia tercatat sebanyak 1.336 perusahaan, baik berizin maupun yang terdaftar.

Pada laporan ini, DSRResearch turut menghimpun upaya transformasi digital pada beberapa perusahaan asuransi, pegadaian, dan pembiayaan mengingat ketiga bidang usaha ini juga mulai terdisrupsi oleh kehadiran fintech. Fintech mencakup vertikal bisnis yang sangat luas sehingga membuka peluang bagi bisnis keuangan non-bank untuk bertransformasi.

Kita kini dapat melihat beragam layanan insurtech di pasar, ada yang berupa *marketplace* maupun layanan mandiri. Demikian juga bisnis gadai dan pembiayaan yang mulai mengandalkan teknologi digital pada *business process*-nya.

Asuransi

Industri Asuransi di Indonesia

Tingkat penetrasi pasar asuransi di Indonesia masih sangat rendah dibanding negara-negara lain di Asia. Hanya 2,1% orang Indonesia memiliki asuransi jiwa pada 2016, dan hanya 11% memiliki rekening bank. Ada banyak faktor yang menyebabkan rendahnya penetrasi asuransi di Indonesia. Beberapa di antaranya, tingkat pendidikan finansial yang rendah, kurangnya akses ke layanan keuangan, dan mahalnya harga premi asuransi.

Sementara, penetrasi asuransi masih rendah, partisipasi pelanggan dalam skema BPJS Kesehatan mendorong keakraban yang lebih tinggi terhadap produk-produk asuransi, terutama asuransi kesehatan (86% dari 1.296 responden yang mengklaim menggunakan produk asuransi) menurut Survei DailySocial 2019.

Hal tersebut membuat peluang pertumbuhan sektor asuransi masih tinggi. Dengan rata-rata 5% pertumbuhan ekonomi tahunan, populasi besar, dan peningkatan jumlah kelas menengah, inovasi menjadi kunci. Populasi muda yang adaptif dengan teknologi, penetrasi internet yang tinggi, dan teknologi akan memainkan peran besar dalam membantu penetrasi asuransi yang lebih tinggi.

Lanskap industri asuransi sudah memperkenalkan inovasi di sektor asuransi dengan sebutan insurtech. Tren insurtech tidak hanya muncul di negara dengan teknologi dan peningkatan penetrasi internet. Indonesia juga siap memulai arah baru industri asuransi.

Masih dari laporan yang sama, konsumen yang telah menggunakan layanan insurtech menunjukkan kepuasan dengan produk dan layanan yang mereka gunakan. Di masa depan, optimalisasi teknologi, baik yang diadopsi oleh asuransi tradisional atau yang sudah dilakukan oleh insurtech akan membawa era baru industri asuransi di Indonesia.

Peran insurtech di sektor asuransi bisa dilihat dengan cara mereka melihat dan upaya untuk melihat permasalahan yang ada. Berdasarkan bisnis proses asuransi berikut adalah beberapa permasalahan di sektor asuransi.

Gambar 18. Insurance business process



1. Manual Onboarding Process

Sebagian besar dari proses pendaftaran, perhitungan *underwriting*, dan klaim asuransi saat ini masih dilakukan secara manual. Banyak tugas manual seperti entri data dan layanan pelanggan ditangani secara tidak konsisten. Hal ini berdampak pada aliran informasi yang tidak efisien. Dalam konteks digitalisasi, hal-hal itu adalah salah satu masalah besar yang perlu disederhanakan untuk mencapai efisiensi.

2. Desain UI/UX

Persentase terbesar pengguna asuransi saat ini berasal dari generasi Baby Boomers. Namun populasi yang tumbuh paling cepat adalah generasi milenial. Mereka adalah generasi yang dekat dengan internet dan teknologi. Sebagian besar pemain industri asuransi belum menangkap mereka sebagai segmen market asuransi.

3. Kustomisasi Produk

Setiap nasabah memiliki gaya hidup dan interaksi yang berbeda-beda. Hal ini tentu berpengaruh terhadap perhitungan risiko dari masing-masing orang. Nasabah yang aktif merokok bisa saja memiliki risiko yang lebih tinggi mengidap penyakit dibanding yang tidak merokok dengan usia yang sama. Setiap nasabah hendaknya memiliki akses untuk memilih asuransi mana yang diprioritaskan alih-alih membeli semuanya. Hal-hal seperti ini juga belum dilihat sebagai salah satu daya hal yang *urgent* untuk dilihat dalam bisnis asuransi di Indonesia.

4. Premi yang Tidak Terjangkau

Masalah ini masih berkaitan dengan sebelumnya. Karena asuransi belum memiliki teknologi yang cukup handal untuk membaca kebutuhan, mereka cenderung memukul rata harga dengan kategori-kategori yang minim. Hal ini membuat harga premi cenderung lebih mahal.

5. Integrasi Sistem

Cakupan nyata dari transformasi digital lebih sulit untuk dicapai karena harus berarti mengubah budaya dan perilaku orang dalam organisasi hingga bisnis proses. Sementara itu, dengan mengaplikasikan teknologi, perusahaan diuntungkan dengan adanya data yang lebih terstruktur, transparan, dan birokrasi yang lebih ringkas.

Selain kelima masalah tersebut, masih ada beberapa permasalahan di sektor asuransi yang bisa di atasi dengan teknologi. Sebagai contoh, klaim yang mulanya harus menunggu berhari-hari saat ini dengan bantuan teknologi bisa selesai dalam hitungan menit. Risiko yang sebelumnya tersebar saat ini bisa dibaca oleh teknologi sebagai bentuk mitigasi risiko lebih awal.

Transformasi Digital di Sektor Asuransi

Tidak semua pemain asuransi tradisional sudah mengimplementasikan teknologi di perusahaannya. Berdasarkan pemaparan dari seluruh pemain, bisa dikatakan hampir semua pengambil kebijakan perusahaan sudah cukup paham dan sadar tentang arah industri ini. Namun, kesadaran ini tidak diikuti oleh transformasi yang signifikan. Menurut mereka masih ada banyak hal yang perlu disiapkan untuk melakukan transformasi. Seperti, investasi untuk teknologi, kesiapan pasar, hingga kebutuhan akan *talent* yang masih sulit untuk dipenuhi. Hingga saat ini sebagian besar pemain industri asuransi masih memanfaatkan platform situs web untuk mengoptimalkan pemasaran dan upaya meningkatkan dan literasi produk.

Gambar 19. Traditional approach vs. digital transformation

Pillars of Traditional Insurance Business



Level of Digital Disruption in Insurance



Sumber: EXL Service (2018)

Berdasarkan *framework* di atas, masih cukup banyak rantai proses asuransi yang dilakukan secara manual. Sebagian besar dirupsi teknologi di sektor ini diinisiasi oleh insurtech dan agregator. Sebagai contoh, Qoala menawarkan jaminan klaim dalam rentang waktu yang lebih singkat untuk asuransi keterlambatan penerbangan. Masih banyak pemain insurtech lain yang menawarkan solusi berbasis teknologi untuk menggantikan peran agen.

Pada level persaingan, startup di bidang asuransi atau insurtech juga bermain di level *onboarding process*. Mereka memiliki tujuan besar untuk mengedukasi pasar. Sebelum lebih jauh mengembangkan teknologi untuk mengolah data, membaca risiko, mereka sudah harus menetapkan target pasarnya. Untuk saat ini, sebagian besar insurtech di Indonesia menyasar segmen pasar yang sama, yakni kalangan milenial.

Berikut ini adalah pemaparan dari tiga perusahaan asuransi tradisional di Indonesia terkait upaya mereka dalam melakukan digitalisasi. Ada tiga hal yang ditelusuri dari upaya mereka, yaitu komitmen perusahaan, perjalanan inovasi, dan produk inovasi mereka, baik berupa layanan ataupun kolaborasi dengan startup.

Transformasi digital merupakan salah satu pendekatan strategis baru di sektor asuransi yang didorong oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah kehadiran insurtech dalam ekosistem digital. Meskipun tidak serta merta mengambil pasar para pemain lama, kehadiran insurtech menawarkan suatu perubahan yang dapat dikatakan *customer-centric*.

Dengan perkembangan teknologi saat ini, pemain insurtech berhasil mendisrupsi proses bisnis yang sudah ada. Pemain insurtech dapat menghapus peran agen dan mengubah seluruh proses ke digital. Proses *onboarding* mulai dari pendaftaran, penghitungan polis, *underwriting*, hingga permintaan klaim kini dapat diselesaikan secara online. Produk-produk berisiko rendah juga dapat diselesaikan hanya dalam hitungan menit.

Melalui perubahan pada proses bisnis, pemain insurtech mampu menawarkan harga premi yang lebih rendah. Seperti diketahui, mahalnya harga premi asuransi menjadi salah satu tantangan di sektor ini karena tidak dapat menjangkau segmen pasar tertentu.

1. Komitmen dan Budaya Kerja

Sequis Life membentuk *innovation lab* pada Januari 2019 dan berada langsung di bawah naungan CEO. *Innovation lab* sebagai inisiatif baru yang diusung langsung oleh CEO menunjukkan komitmen yang kuat mendukung transformasi dan inovasi di Sequis. *Innovation lab* yang dikembangkan saat ini menempel dengan produk *health insurance*. Tapi secara organisasi, *innovation lab* berada di bawah CEO.

Menurut Marlin, sebagai Chief Digital Officer, Sequis mengutamakan untuk menggarap *health insurance* karena lebih banyak inovasi yang bisa dieksplorasi. Konsep *innovation lab* di Sequis sudah diinisiasi sejak 2015 oleh *shareholder* bersama dengan BOD.



“Segmen pasar masyarakat Indonesia masih luas, dan yang bisa digarap adalah asuransi kesehatan. Apalagi sebelum BPJS kesehatan dieksekusi. *Coverage* perlindungan kesehatan di Indonesia, *gap*-nya jauh sekali antar kemampuan membayar biaya kesehatan dan fasilitasnya sendiri terjangkau atau tidak. Nah asuransi ada untuk melindungi.”

Para pengambil kebijakan melihat ada *loophole* yang bisa digarap lebih jauh. Visi untuk berinovasi dimulai dari sana dan sifatnya *top-down*. CEO tidak bicara soal transformasi digital secara eksplisit, lebih dari itu bagaimana caranya bisa *stage in* ke seluruh ekosistem *healthcare* di Indonesia.

Komitmen **Allianz Life** Indonesia dalam melakukan transformasi digital ditunjukkan dengan menunjukkan satu *role* khusus, Chief Digital Officer. Seluruh tim di bawah CDO didedikasikan untuk transformasi digital. Allianz sendiri sudah melakukan digitalisasi proses di internal perusahaan mereka.

Zurich di Indonesia saat ini terdiri dari Zurich Topas Life dan Zurich Indonesia bersama dengan Adira. Zurich Topas Life mengelola asuransi jiwa yang jiwa, sedangkan Zurich Insurance Indonesia dan Adira yang sedang dalam proses integrasi, mengelola *general insurance*.

Saat ini, proses transformasi di Zurich Topas Life terlihat dengan dibentuknya *innovation team*. Tim ini bertugas untuk mengelola data *warehouse*, data analisis dan inisiatif inovasi. Selain ini Zurich juga terhubung dengan tim global, Center of Excellence yang berkontribusi untuk melakukan inovasi. Alih-alih menggunakan konsultan, Zurich Indonesia bisa memanfaatkan keahlian dan teknologi yang sudah dimiliki tim global.

2. Inovasi dan Digitalisasi

Inovasi di Sequis mengandalkan pendekatan dari sisi produk dan *market*. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya meski menempel pada produk asuransi kesehatan, tugas *innovation lab* tidak sekadar mengubah produk asuransi yang mulanya konvensional menjadi digital. Mereka tidak menciptakan produk asuransi kesehatan murni melainkan *rider* atau asuransi tambahan atau menempel dengan asuransi induk/pokok.

Produk kesehatan murni saat ini masih tergolong mahal, dengan memecah-mecah produk maka harga asuransi akan lebih terjangkau. *Innovation lab* bertugas untuk mengolah produk supaya seperti potongan puzzle. Setelah produk terjangkau, nasabah bisa dengan mudah menambahkan produk lain sesuai kemampuan masing-masing.

Berbeda dengan Sequis, pendekatan inovasi Allianz dimulai dari internal perusahaan. Mereka mengoptimalkan peran-peran agen. Allianz saat ini membekali lebih dari 90% agennya dengan tablet. Melalui ini Allianz berharap agen lebih produktif dan data dari nasabah bisa langsung terkirim di sistem Allianz. Nasabah juga bisa langsung mendapatkan dokumen kebijakan melalui email. Harapannya hal ini bisa meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu dalam beberapa waktu kedepan Allianz masih akan tetap mengoptimalkan peran agen alih-alih fokus dalam pengembangan online.

Pengembangan teknologi dalam rantai asuransi Allianz saat ini fokus untuk ingin mengurangi kebijakan klaim dalam sekitar 7-10 hari, bukan 14 hari. Pengajuan dokumen klaim tersebut harus dilakukan dalam waktu 5 menit. Data yang diolah saat ini masih berkisar pada data penjualan, data agen, data klaim, data *underwriting*, *data operation*, data keuangan.

Indonesia masih menghadapi penetrasi asuransi yang rendah. Banyak orang yang tidak terlindungi. Upaya untuk mengatasi masalah ini salah satunya kerja sama dengan Gojek dan Bukalapak.

Fokus terhadap agen juga menjadi hal yang sama dilakukan oleh Zurich. Namun, saat ini Zurich Topas Life sedang menyiapkan *channel online*, salah satunya melalui *website*. Sedang untuk Zurich Indonesia sudah lebih menjajaki *stream* digital. Zurich Indonesia yang fokus menjual asuransi umum, menjual produk online di Tokopedia.

Untuk kolaborasi saat ini Zurich memiliki Zurich Innovation Championship yang diinisiasi oleh global tim. Melalui ini Zurich membuka kesempatan bagi startup untuk bisa berkolaborasi dengan Zurich di masing-masing negara di mana startup itu berada.

Demi melanjutkan transformasi digital yang lebih masif, Zurich tengah menjalankan *roadmap* untuk 2 tahun ke depan terhitung dari awal tahun 2020. Fokusnya adalah IT, klaim, dan *underwriting*. Zurich juga berupaya memperbaiki distribusi dan manajemen agen. Upaya ini dilakukan untuk mencapai tujuan sebagai *customer-centric company*. Pihaknya berupaya semampunya untuk mengembangkan solusi yang lebih baik untuk klaim asuransi.

Gambar 20. Onboarding online/digital self-service

Company	Distribution		Underwriting	Claim	Back-end		Product Customization
	Chatbot	Online Registration			Policy Admin	Risk Calculation	
	✓	-	-	✓	-	-	-
	-	-	-	✓	-	✓	-
	✓	✓	-	✓	-	-	✓

3. Asuransi di Era Disrupsi (Produk dan Kolaborasi)

Hingga pada saat wawancara dilakukan, semua produk Sequis saat ini masih dalam pengembangan. Pendekatan digital product Sequis dimulai dari optimalisasi mobile/gadget. Pertama, produk untuk membantu agen menjual produk, khususnya untuk agen yang punya lisensi. Kedua, *customer facing app*. Aplikasi ini cukup berbeda dengan *existing app* Sequis, Polisku. Jika Polisku berfungsi untuk *policy holder* maka aplikasi kedua ini disebut sebagai marketing apps. Aplikasi ini untuk *tap in* orang-orang yang belum menjadi *policy holder*, tapi tidak terbatas. Mereka bebas download dan memakai aplikasi. Kontennya berupa produk *wellness* dan *healthcare* sebagai sampingan asuransi kesehatan.

Ketiga, *mini apps* yang nantinya akan diintegrasikan ke *agent app*. Aplikasi ini menggunakan skema *gamification* untuk konsep jualan. Agen akan dibekali metode berjualan dengan pendekatan lebih ramah. Sequis berharap melalui ini mereka tidak hanya memperkenalkan produk asuransi, melainkan gaya hidup sehat.

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya, produk asuransi yang sudah sepenuhnya digital dari Allianz ada di Bukalapak dan Gojek. Kerja sama dengan Gojek berupa mengasuransikan pengemudi Gojek dan anggota keluarga mereka. Secara tradisional, orang akan membayar premi asuransi setiap bulan, tetapi pengemudi Gojek pembayarannya setiap hari. Sedang di Bukalapak, Allianz menjual produk yang lebih sederhana.

Allianz juga tidak melewatkan maraknya *healthtech* di Indonesia. Melalui kerja sama dengan Halodoc, Allianz menjajaki memanfaatkan *telemedicine* untuk pengiriman farmasi. Allianz melihat fakta bahwa selain penetrasi asuransi yang rendah, salah satu masalah adalah tidak ada cukup penyedia layanan medis di Indonesia.

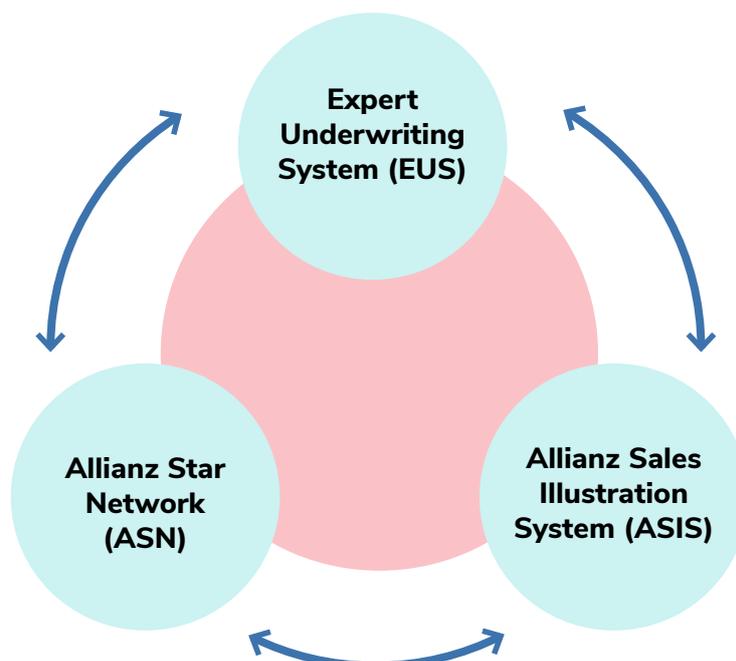
1. Aplikasi eAZy

Sebuah aplikasi *mobile claim* kesehatan menggunakan aplikasi *mobile* dari telepon genggam nasabah (berbasis iOS dan Android). Layanan eAZy Med diluncurkan untuk membantu pemesanan obat secara digital untuk langsung dikirimkan.

2. Layanan eAZy Payment

Layanan pembayaran premi asuransi jiwa secara online, yang penggunaannya mudah dan aman.

Gambar 21. Agent support application



3. Aplikasi untuk agen

ASIS for iPad memberikan kemudahan bagi para agen Allianz Star Network (ASN) dari segi mobilitas dalam penyusunan proposal dan penawaran produk ke calon konsumen, melalui program Allianz Sales Illustration System (ASIS) yang dapat dijalankan pada iPad.

ASN Toolbox merupakan alat penjualan digital bagi agen yang mempermudah dan mempercepat proses pembuatan ilustrasi polis untuk ditawarkan ke calon nasabah, sekaligus untuk pengisian formulir aplikasi asuransi jiwa. ASN Toolbox tersedia secara offline dan online untuk iPad.

Expert Underwriting System atau EUS merupakan sistem yang mengotomasi proses *underwriting* dan pengambilan keputusan penerimaan aplikasi calon nasabah, yang sebelumnya harus dilakukan oleh para agen dan tenaga pemasaran Perusahaan secara manual. Dengan dukungan EUS, semua proses ini dapat dilakukan secara online dan *real-time*, sehingga prosesnya berlangsung lebih cepat (hingga tiga hari lebih cepat).

Produk digital Zurich saat ini fokus kolaborasi dengan Tokopedia. Sama seperti Allianz, mereka membekali agen dengan perangkat digital dan sedang mengembangkan website mereka.

1. **Analisis Bisnis dan Gudang (Warehouse) Data**
Analisis bisnis dan gudang data ini memungkinkan manajemen untuk mendapatkan analisa bisnis secara instan dan otomatis kapan saja, di mana saja. Fitur ini termasuk *executive dashboard*, *production by principal* dan masih banyak lagi.
2. **Portal Penjualan**
Platform yang menyediakan seluruh informasi yang diperlukan oleh tenaga penjualan kami termasuk informasi umum, informasi tenaga pemasar, informasi klien dan polis, layanan dan dokumen penjualan.
3. **Aplikasi Zurich Pro (Z-PRO)**
Versi pertama dari aplikasi Z-Pro ditujukan untuk digitalisasi proses penjualan oleh tenaga penjualan mulai dari penginputan data calon nasabah, pembuatan ilustrasi dan SPAJ, diikuti dengan proses pengajuan dan pembayaran secara digital.
4. **Sistem Kompensasi Varicent yang Terotomatisasi**
Sistem kompensasi yang terotomatisasi ini dapat melakukan perhitungan komisi tenaga pemasar secara otomatis, sehingga meningkatkan kepuasan agen juga meningkatkan efisiensi operasi internal.
5. **Aplikasi Pelatihan untuk Tenaga Pemasar (ZEL)**
Aplikasi untuk mempermudah proses pelatihan, di mana agen dapat melakukan pelatihan kapan saja dan di mana saja menggunakan ponsel pintar atau tablet.
6. **Aplikasi Perekrutan Tenaga Pemasar Baru (EAZI)**
Aplikasi untuk mendukung proses perekrutan tenaga pemasar yang dilengkapi dengan fungsi pendaftaran tenaga pemasar dan persetujuan online, informasi lisensi, serta pendaftaran ujian AAJL.
7. **Chatbot**
Teknologi *chatbot* untuk menanggapi pertanyaan tenaga pemasar melalui layanan mandiri 24 jam, yang dapat diakses melalui aplikasi pesan via smartphone.
8. **Sistem Pemberitahuan Suara Otomatis (Kokato)**
Memberdayakan komunikasi pelanggan menggunakan teknologi panggilan otomatis yang menawarkan cara yang lebih cepat dan lebih efektif untuk menyampaikan pesan.

Transformasi Digital di Masa Covid-19

Sebagai salah satu sektor yang terkena dampak, perusahaan asuransi tidak berdiam diri menghadapi pandemi. Setidaknya ada 2 hal yang perlu digaris bawahi industri asuransi pasca Covid-19. Pertama asuransi menangani "kebanjiran klaim", baik asuransi jiwa maupun asuransi umum. Kedua, upaya untuk melakukan *shifting digital* sementara sebagian besar perusahaan asuransi masih mengandalkan peran agen.

Berdasarkan *mini survey* yang dilakukan DailySocial diketahui bahwa terdapat beberapa kendala yang dihadapi industri asuransi. Pertama dengan bisnis model yang ada saat ini, manajemen dihadapkan pada fakta bahwa tim IT belum siap untuk mendukung kerja *remote*.

Di sisi lain, salah satu narasumber yang menjabat sebagai Chief Digital Officer mengaku bahwa, divisi digital tiba-tiba mendapatkan tekanan besar untuk segera bisa menjadi roda vital di perusahaan. Koordinasi project yang mengalami perubahan tentu juga memengaruhi *project delivery* dan alokasi *budget*.

Dari keseluruhan jawaban, perusahaan asuransi saat ini kompak menjawab fokus mengembangkan platform mereka, baik mobile apps maupun *website*. Selain itu mereka juga mempertimbangkan kolaborasi dengan insurtech.

Namun momen ini juga bisa saja memiliki sejumlah efek jangka panjang yang positif pada sektor ini. Ketika tekanan pada layanan kesehatan meningkat karena banyaknya pasien, industri seharusnya mampu melihat adanya peningkatan layanan telehealth yang menawarkan konsultasi kepada pasien melalui telepon atau layanan video online.

Pandemi itu sendiri dapat menyebabkan lebih banyak orang mempertimbangkan kembali kebutuhan asuransi kesehatan individu mereka. Sebagai contoh setelah epidemi SARS, ada lonjakan sementara dalam penjualan asuransi penyakit kritis di Asia.

Para pemegang kebijakan industri ini secara cepat menilai area operasional untuk menangkap potensi yang ada. Situasi ini memungkinkan untuk perubahan signifikan dalam tingkat adopsi cara kerja baru, termasuk teknologi pendukung yang dapat mengubah cara organisasi dijalankan pasca krisis.

Berbicara tentang teknologi, krisis ini juga dapat menjadi pemicu untuk melihat pemindahan lebih banyak sistem dan aplikasi ke cloud. Dengan lebih banyak orang yang bekerja dari jarak jauh, memiliki sistem di cloud menawarkan bandwidth dan kapasitas yang jauh lebih besar daripada jika staf mengakses server lokal dari jarak jauh.

Ini adalah peluang bagi industri asuransi dan bisa menjadi katalisator untuk gerakan ini. Perangkat lunak pemodelan aktuarial seringkali hanya diletakkan pada komputer lokal, karena dianggap ada masalah keamanan dengan meletakkannya di cloud. Tetapi dengan layanan cloud hari ini yang menawarkan protokol keamanan yang sudah lebih baik, mungkin sudah waktunya bagi lebih banyak industri untuk bergerak menuju *cloud base system*.

Secara lebih luas, bisnis asuransi sama seperti sektor-sektor lain, mereka perlu memulai transformasi digital organisasi. Hal ini diperlukan untuk menjadi perusahaan yang lebih gesit, responsif, dan terhubung. Pandemi ini berhasil mendorong lebih banyak perusahaan asuransi untuk melakukan transformasi.

Verdict Table.
Allianz Life Indonesia
Adjacent

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✔	✔	
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✔		
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
			✔	
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
			✔	✔
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
			✔	
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
			✔	

Zurich Indonesia



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation 	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer 	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources 	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer 	Vendor/independent innovator	Innovation Lab

Sequis Life



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✓		
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✓		
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
	✓			
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
		✓	✓	
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
		✓		
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✓	✓	✓

Studi Kasus: Pegadaian

Bisnis Gadai di Indonesia

Dalam konteksnya sebagai bisnis—bukan merek usaha—pegadaian pertama kali lahir pada masa Pemerintah Hindia Belanda. Pada 20 Agustus 1746, lembaga gadai pertama didirikan oleh Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC). Lembaga yang disebut sebagai Bank Van Leening ini berfungsi untuk memberikan pinjaman dengan jaminan barang bergerak.

Selama hampir 200 tahun pasca didirikan, lembaga gadai mengalami beberapa kali pengambilalihan kekuasaan, yang berdampak terhadap perubahan kebijakan/regulasi bisnisnya. Pertama, regulasi gadai berubah saat Inggris mengambil alih kekuasaan Pemerintah Hindia Belanda di 1811.

Kemudian, Pemerintah Inggris menerbitkan kebijakan *licentie stelsel*, di mana masyarakat diberikan keleluasaan untuk membuka lembaga gadai dengan izin dari pemerintah daerah setempat. Hingga sampai tahun 1816, Pemerintah Hindia Belanda kembali berkuasa di Indonesia dan mengubah kebijakan ini menjadi *culture stelsel*, di mana pemerintah mengambil alih pengelolaan bisnis gadai.

Pada periode ini, lembaga gadai ini telah menjadi merek usaha bernama Pegadaian. Berdasarkan Staatsblad No. 131, Pemerintah Hindia Belanda menetapkan Pegadaian menjadi monopoli pemerintah. Sebagai pelaksanaannya, Pemerintah mendirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat, pada 1 April 1901. Sejak dikelola Pemerintah RI, Pegadaian telah beberapa kali mengalami perubahan status hingga akhirnya menjadi Perusahaan Persero (PT Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2011.

Di Indonesia, Pegadaian bukanlah satu-satunya pemain di bisnis ini. Berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), terdapat 24 perusahaan gadai yang telah mengantongi izin dan 47 perusahaan gadai lain yang sudah terdaftar per 31 Oktober 2019. Dari 24 perusahaan, 1 perusahaan adalah milik negara (Pegadaian), dan 23 lainnya adalah perusahaan swasta.

Bisnis Gadai di Era Disrupsi

Secara definitif, gadai merupakan kegiatan pemberian pinjaman uang dengan menyerahkan barang sebagai tanggungan. Model bisnisnya adalah barang tanggungan akan menjadi hak milik si pemberi pinjaman apabila pinjaman ini tidak dilunasi sampai batas waktu tertentu.

Sebagai salah satu bisnis tertua di Indonesia, pegadaian telah berkontribusi dalam menopang ekonomi kelas menengah bawah. Bisnis ini masih diminati karena masyarakat lebih memilih memperoleh pinjaman dengan menggadaikan barang ketimbang mengandalkan pinjaman kredit berbunga tinggi.

Di era digital, tak hanya layanan perbankan yang terdisrupsi, tetapi juga layanan gadai. Kehadiran layanan fintech mulai mengambil peran di ekosistem keuangan. Dukungan teknologi memungkinkan pelaku fintech untuk menjangkau lebih banyak vertikal bisnis, tak hanya pembayaran, tetapi juga Peer-to-Peer Lending (P2P) dan investasi (saham, emas, reksadana).

Selain itu, pasar fintech terus bertumbuh karena didorong oleh peningkatan segmen pasar di usia produktif dan penghasilan kelas menengah yang didominasi oleh kaum milenial. Masyarakat dapat memperoleh dana pinjaman dengan mudah dan cepat.

Di kawasan Asia, Filipina merupakan salah satu negara yang memiliki lanskap industri gadai serupa dengan pasar di Indonesia. Bisnis pegadaian Filipina tumbuh subur dikarenakan lemahnya fungsi bank di sana. Hal ini mendorong bisnis penyaluran pinjaman non-formal, seperti pegadaian, lebih populer.

Faktor lainnya adalah rendahnya penetrasi kartu kredit, fasilitas pengajuan kartu kredit, dan tidak lengkapnya data rekam jejak pengguna kredit yang akhirnya memicu masyarakat di sana untuk mencari pinjaman dari sumber alternatif. Adapun, pengguna layanan gadai di Filipina berasal dari segmen berpenghasilan menengah dan bawah. Umumnya, mereka termasuk dalam kelompok masyarakat yang tidak memiliki rekening bank (*unbanked*).

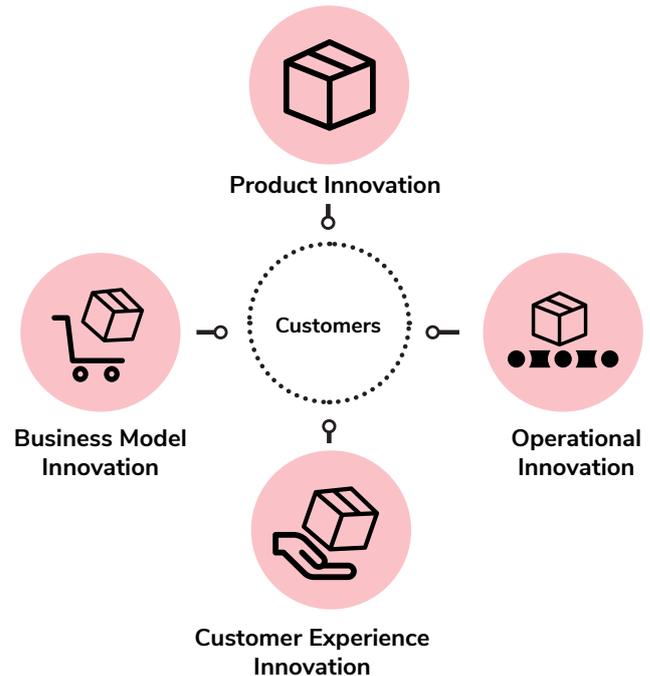
Peningkatan layanan internet di Filipina turut mendorong tren layanan gadai berbasis online. PawnHero adalah layanan gadai online pertama di Asia Tenggara yang meluncur pada 2015. Platform ini bermitra dengan 2GO, perusahaan logistik *supply chain* terbesar di Filipina.

Transformasi Pegadaian

Untuk menyesuaikan diri di era disrupsi, Pegadaian melakukan transformasi pada beberapa elemen bisnisnya. Upaya ini dilakukan untuk meningkatkan peran Pegadaian dalam ekosistem keuangan sehingga tidak tersubstitusi oleh kehadiran pelaku fintech. Saat ini, perusahaan menguasai 90% pangsa pasar gadai nasional, dengan total 4.221 *outlet* tersebar di seluruh Indonesia.

Hanya saja, industri pegadaian tidak memiliki *benchmark* atas transformasi apa yang ingin dilakukan. Ambil contoh, perbankan mulai bergerak ke arah *open banking platform* atau sektor asuransi menuju *insurtech*. Sementara, tidak jelas di mana posisi industri pegadaian dalam ekosistem keuangan.

Gambar 22. Corporate innovation impacts customer in four ways



Sumber: Crowd Companies

Gambar 23. SWOT Analysis Pegadaian

Pegadaian

Strengths	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki komitmen top-down untuk melakukan transformasi digital • Membentuk divisi khusus untuk menjalankan transformasi digital • Merancang framework untuk transformasi digital • Top of mind di bisnis gadai • Menguasai 90 persen pangsa pasar pegadaian Indonesia • Jaringan outlet terluas 4.221 gerai
Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak punya benchmark dalam merancang dan menjalankan transformasi digital
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menjangkau pasar yang lebih besar dengan layanan berbasis online, terutama di segmen <i>unbanked</i> • Dapat menjadi standar baru bagi transformasi digital bisnis gadai di Indonesia
Threats	<ul style="list-style-type: none"> • Peran Pegadaian dapat tersubstitusi dengan kehadiran fintech • Karena tidak ada benchmark, transformasi digital bisa berpotensi gagal

Untuk menganalisis transformasi digital di Pegadaian, DSRResearch menggunakan dua pendekatan, yaitu dengan SWOT Analysis untuk memetakan faktor keunggulan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada transformasi yang dilakukan oleh Pegadaian.

Kemudian, *framework* yang berorientasi pada dampak transformasi pada *customer*. Ada empat fokus utama yang disorot, antara lain bagaimana Pegadaian bertransformasi melalui (1) *product innovation*, (2) *operational innovation*, (3) *customer experience innovation*, dan (4) *business model innovation*.

A. Visi dan Kepemimpinan

Dari berbagai sumber yang dihimpun DSRResearch, upaya untuk melakukan transformasi digital merupakan inisiatif awal Sunarso yang saat itu menduduki posisi sebagai Direktur Utama Pegadaian. Sunarso disebut sebagai figur penting di balik upaya transformasi Pegadaian. Eksekusinya sudah berjalan sejak 2017, di mana saat itu Pegadaian mulai memperluas kanal bisnis utamanya ke layanan digital.

Selama masa kepemimpinannya, Sunarso sempat membentuk direktorat baru Transformation Office (TO) pada Oktober 2018. Namun, ia keburu ditunjuk menjadi Wakil Direktur Utama Bank BRI awal 2019—kini sudah menjadi Direktur Utama—sebelum sempat melakukan eksekusi lebih lanjut terhadap rencana transformasi perusahaan ke depan.

Adapun untuk melaksanakan transformasi ini, Pegadaian mengacu pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) periode 2019-2023 yang tertuang dalam Laporan Tahunan 2018. Melalui RJPP, perusahaan ingin bertransformasi menjadi “*financial company*” dan berperan aktif dalam program inklusi keuangan.

Gambar 24. Pegadaian 2019-2023 Corporate Long Term Plan (RJPP)

Fokus	Model lama	Model baru
Bisnis	Institusi pinjaman gadai	Institusi gadai dan jasa keuangan lainnya, dengan portofolio pinjaman tanpa agunan yang cukup besar
Operasional	Tradisional: <i>paper-based</i> , berdasarkan penaksiran barang jaminan	Digital: berdasarkan analisis barang jaminan dan profil nasabah
Channel Penjualan	Channel tunggal: cabang	<i>Multi-channel</i> : cabang, <i>sales force</i> , agen, dan digital
Nasabah	Masyarakat menengah ke bawah	Masyarakat menengah ke bawah dan masyarakat menengah ke atas yang spesifik

Sumber: Annual Report

RJPP menjadi dasar dari pembentukan direktorat Transformation Office, yang memiliki peran untuk mentransformasikan model bisnis lama Pegadaian sebagaimana telah dipaparkan pada tabel di atas.

Pegadaian juga membawa figur baru dari eksternal untuk memperkuat pelaksanaan transformasi, terutama dari sisi kolaborasi atau sinergi. Herdi Sularko ditunjuk menjadi VP Business Digital Development & Partnership pada direktorat baru ini. Ia sebelumnya berkarier di perusahaan ventura milik Telkom, yakni MDI Ventures, selama empat tahun terakhir.

Berdasarkan wawancaranya dengan DSRResearch, Herdi menyebut bahwa pelaksanaan kerja TO berada dalam supervisi C-Level. Adapun, Direktur Teknologi Informasi dan Digital Pegadaian Teguh Wahyono ditunjuk sebagai pelaksana tugas (plt) transformasi ini.

Secara komposisi, ungkap Herdi, Sumber Daya Manusia (SDM) di direktorat ini diisi oleh 70% karyawan internal dan 30% dari luar perusahaan (pro-hire). Menurutnya, komposisi 70:30 ini sejak awal ditetapkan untuk menghasilkan transformasi secara organik dengan menghilangkan garis perbedaan besar antara TO dan kantor pusat.

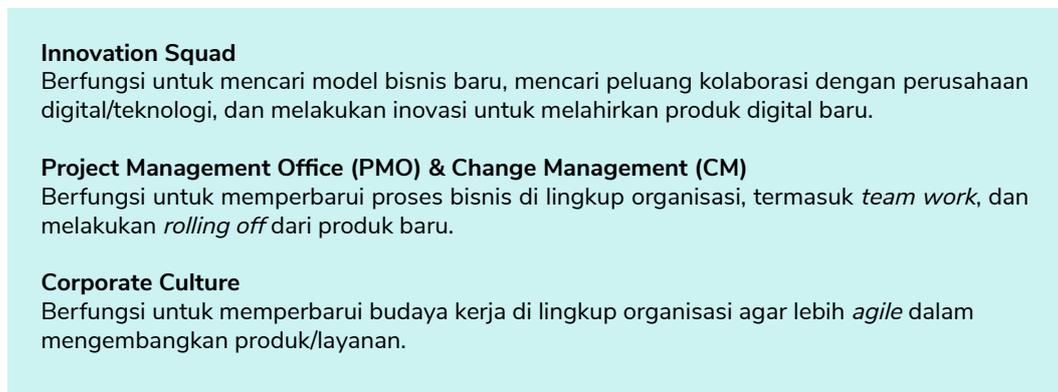
Mengacu pada pengalamannya di MDI Ventures, Herdi mengungkapkan bahwa pihaknya dulu sering melakukan pertemuan untuk membuat satu proyek/*piloting* yang dapat dikerjakan bersama. Tujuannya, untuk memburamkan garis antara Telkom dan para portofolionya. Gaya ini juga yang ingin dibawa ke dalam budaya inovasi Pegadaian.

“

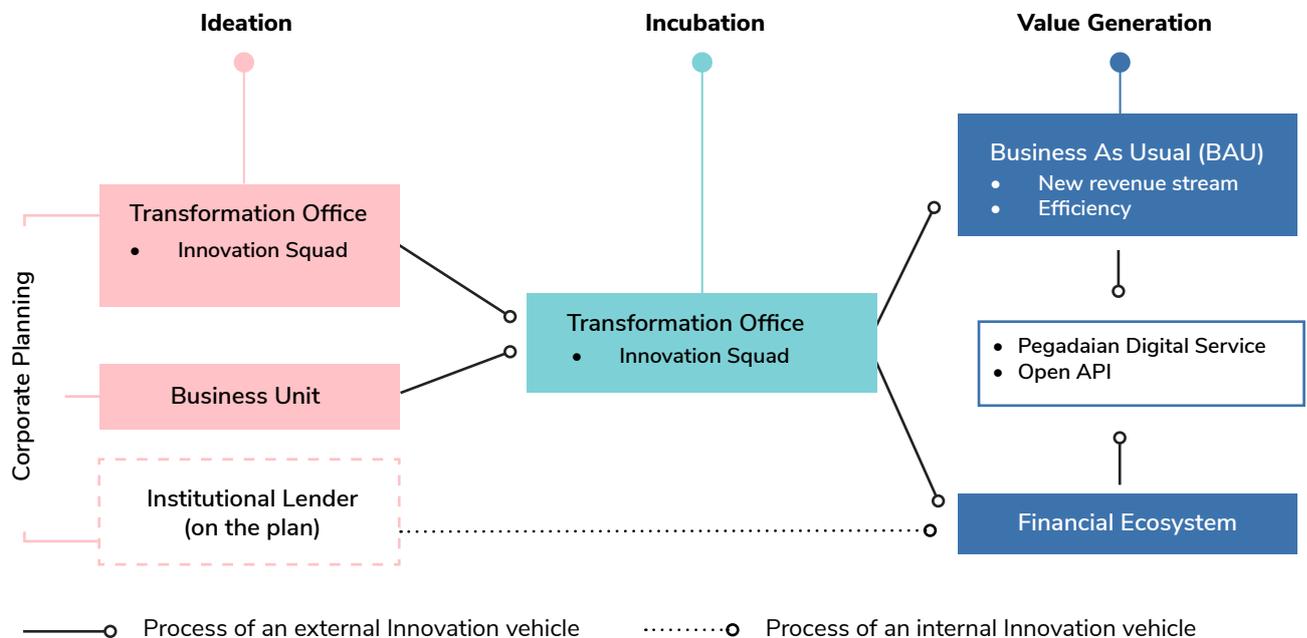
“Kalau ingin [mencapai hasil] transformasi organik dengan memasukkan lebih banyak SDM dari luar atau pro-hire, biasanya nanti akan terjadi *clash*. Saat ini, kami masih mengemulasi apa yang ada di kantor pusat atau setiap divisi. Direktorat TO akan diisi oleh perwakilan setiap divisi yang berkumpul menjadi satu spot,” ungkapnya.

B. Perjalanan Inovasi

Sebagai dapur pengembangan inovasi Pegadaian, Transformation Office (TO) memiliki tiga divisi yang menjalankan fungsi berbeda-beda, antara lain Innovation *Squad* (IS), Project Management Office (PMO) & Change Management (CM), serta Corporate Culture.



Gambar 25. Pegadaian innovation journey



Setiap divisi berisi beberapa *squad* yang akan dipimpin oleh *product manager* dan *product owner*. Pada pelaksanaannya, satu *squad* dapat diisi oleh satu *product owner*, beberapa *product manager*, *tech assistant* (*developer/business analyst*), *UI/UX*, *biz-dev*, dan *product marketing*.

Sejak awal, Pegadaian menggunakan pendekatan *top-down* untuk membentuk komitmen yang solid. Tujuannya agar dapat mendorong organisasi di dalamnya untuk terlibat pada transformasi ini. Sejumlah inisiatif, termasuk pembentukan direktorat baru, juga berasal dari jajaran direksi. Ini menandai kontribusi C-Level terhadap proses inovasi di Pegadaian.

Namun, sejak dibentuknya direktorat TO, proses *ideation* di Pegadaian menjadi lebih terpusat. Demikian juga pada proses eksekusi ide menjadi sebuah layanan/produk. Dari ketiga divisi di atas, *Innovation Squad* mendapat mandat sebagai pusat pengembangan pengembangan inovasi.

Dari sisi budaya kerja, direktorat TO telah melakukan sejumlah inisiatif dengan melatih *mindset agile, lean*, dan *nimble* terhadap seluruh *squad*-nya. Misalnya, mengadakan *ideation* seminggu sekali untuk mendorong setiap SDM berkontribusi terhadap ide. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan diri dan mengakselerasi pengembangan inovasi.



“Digital itu *evolving* dan kita harus mulai melatih [untuk beradaptasi] karena setiap harinya selalu ada yang baru. *Problem* di korporasi itu komunikasi cuma antar-departemen atau divisi saja. Makanya, kita harus *nimble* dan *agile*. Fokus kami bukan ingin jadi startup, tetapi membentuk budaya pekerjaan kita dan orang lain bisa *align*,” ungkap Herdi.

C. Produk Inovasi

Pegadaian memiliki tiga bisnis utama, yakni sewa modal (gadai), pembiayaan, dan investasi emas. Lebih dari 90% pendapatan Pegadaian disumbang dari bisnis gadai. Adapun, total nasabahnya telah mencapai 13,86 juta pengguna per akhir 2019.

Pegadaian menjadi satu-satunya perusahaan BUMN pertama yang memiliki portofolio bisnis di bidang gadai, pembiayaan, dan investasi emas. Sayangnya, tidak banyak yang tahu bahwa Pegadaian kini masuk ke dalam bisnis investasi emas. Selama ini, *image* bisnis gadai sudah melekat pada Pegadaian.

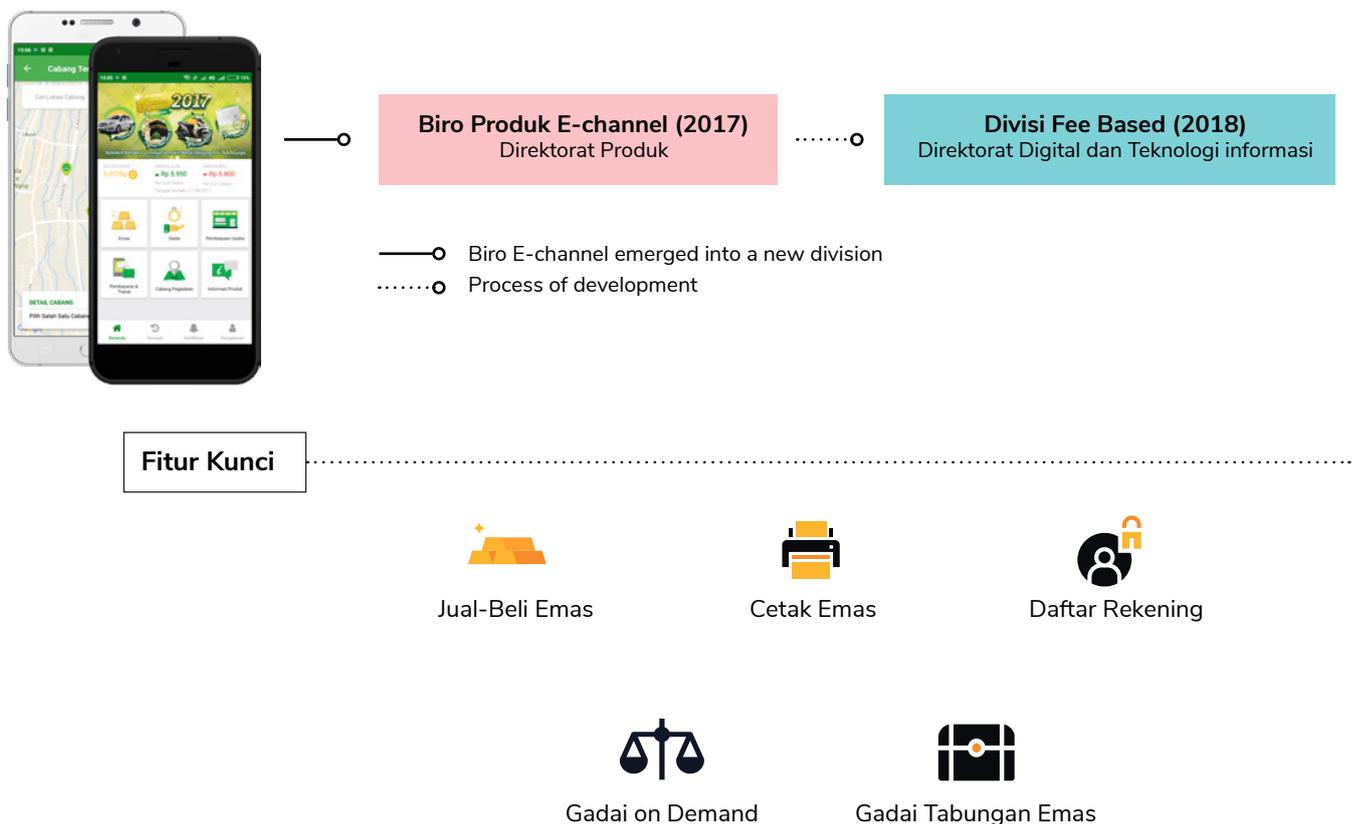
Dari rangkaian proses inovasi di atas, DSRResearch mencatat ada tiga produk utama yang dihasilkan oleh perusahaan.

1. *New business model* melalui Pegadaian Digital Service
2. *Product innovation* melalui Open API
3. *Customer experience innovation* melalui transformasi *outlet* dengan konsep baru

- **Pegadaian Digital Service (PDS)**

Perusahaan berupaya untuk memperluas jangkauan bisnis sekaligus mendorong *awareness* bisnis barunya dengan menyiapkan kanal penjualan digital. Dengan demikian, proses gadai hingga pembelian investasi emas dapat dilakukan tak hanya offline tetapi juga online. Adapun, aplikasi PDS meluncur ke publik pada awal 2018.

Gambar 26. Pegadaian Digital Service



Sumber: Interview

Sekadar informasi, PDS dirilis sebelum direktorat TO didirikan. Herdi mengungkapkan bahwa pengembangan aplikasi PDS saat itu dilakukan oleh Biro E-channel yang berada di bawah naungan Direktorat Produk.

Divisi ini kemudian berevolusi menjadi Divisi Fee Based yang termasuk dalam Direktorat Digital dan Teknologi Informasi. "Tapi sekarang pengelolaan aplikasi PDS sudah sepenuhnya dijalankan di TO, terutama di *Innovation Squad*," tambah Herdi.

- **Open API**

Salah satu inovasi yang menjadi gebrakan besar Pegadaian adalah membangun infrastruktur Open API. Inovasi ini menjawab upaya perusahaan untuk masuk ke ekosistem keuangan di Indonesia. Melalui kolaborasi dengan lebih banyak mitra, Pegadaian mencoba menciptakan ekosistem dan peluang pendapatan baru.



“Di luar sana sudah terjadi disrupsi. Semua bank mulai ke arah *open banking platform*. Masalahnya, industri pegadaian tidak punya benchmark karena posisi kami berada di antara *banking* dan industri keuangan lainnya. Memang, bisnis ini tidak terdampak tetapi kami bisa melihat model bisnis yang dapat di-*scale up* dengan pembentukan TO,” papar Herdi.

Kolaborasi Pegadaian dan Tokopedia menjadi kolaborasi Open API yang diklaim sukses oleh perusahaan. Dalam waktu dua bulan, Pegadaian melakukan integrasi API dengan Tokopedia untuk layanan Jual-Beli Emas Online. Adapun, pengembangannya dimulai sejak Oktober dengan *pilot* dimulai Desember. Layanannya resmi meluncur pada Januari 2019.

- **Transformasi Outlet**

Inovasi lain yang dilakukan Pegadaian adalah mentransformasikan *outlet* agar layannya lebih relevan dengan kebutuhan pasar saat ini. Strategi perusahaan adalah mengadopsi model *outlet* cafe untuk menarik lebih banyak pengunjung.

Perusahaan mentransformasikan *outlet*nya menjadi *outlet* layanan prioritas untuk meningkatkan jumlah nasabah di kalangan milenial. Sebanyak 31 *outlet* baru diluncurkan per Maret 2019 dengan nama The Gade Coffee & Gold. Perubahan fungsi juga dilakukan untuk mengoptimalkan 4.221 *outlet* Pegadaian di seluruh Indonesia. Apalagi, belum tentu seluruh *outlet* tersebut mencapai target performa yang diinginkan.



“Sebetulnya, ujung dari bisnis Pegadaian adalah *multifinance*. Nah, sekarang semua layanan keuangan dapat didapatkan lewat aplikasi. Maka itu, *outlet* fisik harus diubah fungsinya. Kami juga melihat perbankan mulai ke sana. *Outlet* yang tidak *perform* akan ditutup,” ujar Herdi.

Transformasi Digital di Masa Covid-19

Berdasarkan hasil survei, pandemi Covid-19 justru mendorong akselerasi transformasi digital Pegadaian yang dieksekusi oleh divisi Transformation Office (TO). Ini menjawab adanya peningkatan *agility* pengembangan inovasi sebagaimana disebutkan perusahaan.

Pandemi juga tidak berpengaruh terhadap model kerja TO karena sejak awal berdiri divisi ini sudah menerapkan metode *agile* dan fleksibel dengan dukungan online *supporting tools* untuk berkomunikasi. Demikian juga budget inovasi.



“Sejak 2019, kami sudah memigrasikan layanan email, office computing, konferensi, dan project management ke Google G Suite dan Jira secara harian dan intensif sehingga tidak gagap saat menghadapi kondisi PSBB,” papar VP of Digital *Partnership* and Business Development Herdi Sularko.

Menurut Herdi, situasi saat ini dinilai membuka peluang untuk menjawab kebutuhan transformasi digital lintas direktorat/divisi. Namun, situasi PSBB dan WFH menghambat perusahaan untuk melakukan perekrutan talenta baru.

Dalam bertransisi di masa PSBB dan WFH, Pegadaian melakukan perubahan prioritas pada bisnisnya. Herdi menyebut bahwa jaringan operasional Pegadaian dideflesi ke pelayanan digital apabila memungkinkan. Artinya, segala transaksi yang memiliki *touch point* pada *outlet* fisik, diupayakan untuk dijalankan secara *remote*.

Untuk meningkatkan transaksi layanan gadai maupun jual-beli emas, Pegadaian mengoptimalkan produk digital *existing*, yakni Pegadaian Digital Service dan kolaborasi dengan Tokopedia melalui Open API. Menurutnya, Open API sangat berpengaruh terhadap optimalisasi pelayanan kepada *customer* selama masa pandemi.

Verdict Table.
Pegadaian
Adjacent

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✔	✔	✔
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✔	✔	
Output	Awareness/Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
		✔	✔	
Players/Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
		✔	✔	
Time/period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
			✔	
Sources	Internal employee/customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✔	✔	

Studi Kasus: Mandiri Tunas Finance

Bisnis Multifinance di Indonesia

Perusahaan pembiayaan (*multifinance*) adalah badan usaha di luar bank dan lembaga keuangan bukan bank yang didirikan khusus untuk menyelenggarakan sewa guna usaha, anjak piutang, usaha kartu kredit, dan atau pembiayaan konsumen (kredit mobil, gadai mobil).

Model bisnis perusahaan pembiayaan didasari oleh adanya *underlying asset*, dekatnya jaringan industri pembiayaan dengan industri manufaktur, distributor dan pemegang merek tunggal, serta mudah dan cepatnya pelayanan, membuat industri pembiayaan lebih dekat ke konsumennya dibandingkan industri pemberi kredit sejenis.

Di Asia Tenggara, model bisnis pembiayaan hanya dijalankan oleh sejumlah negara, seperti Thailand dan Vietnam. Berbeda dengan Singapura dan Malaysia yang bisnis pembiayaan mobilnya disediakan oleh sektor bank.

Bisnis Multifinance di Era Disrupsi

Bisnis pembiayaan menjadi salah satu alternatif masyarakat di Indonesia untuk memenuhi kebutuhannya, terutama masyarakat kalangan kelas bawah dan menengah. Sama seperti bisnis gadai, keberadaan perusahaan pembiayaan kini mulai bergeser dengan masuknya pemain fintech yang menawarkan model bisnis pinjaman untuk investasi.

Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN)/Kepala Bappenas Bambang Brodjonegoro bahkan meminta sektor pembiayaan untuk *aware* terhadap fenomena ini dan mulai bersiap menyikapi masa depan. Salah satu yang perlu disiapkan adalah bagaimana perusahaan menghadapi kehadiran fintech atau bisnis pembiayaan dari e-commerce.

Pelaku bisnis pembiayaan perlu menyadari tren perubahan perilaku pelanggan yang semakin beragam. Pelanggan kini cenderung menginginkan layanan yang mudah dan cepat, sebagaimana di sini teknologi menjadi esensial untuk mencapai hal tersebut.

Di samping itu, bisnis pembiayaan di bidang otomotif juga menghadapi tantangan untuk berkembang. Pasalnya, penjualan kendaraan mobil terus menurun di Indonesia. Berdasarkan data Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI), penyaluran pembiayaan turun sebesar 1,21% (YoY) dari Rp416,7 triliun menjadi Rp411,7 triliun.

Penurunan ini disebabkan turunnya daya beli masyarakat serta ketidakstabilan ekonomi akibat situasi politik yang sempat memanas di pertengahan tahun 2019. Mobil dan motor menguasai pangsa pasar sebesar 73,8% dari total pembiayaan, sementara mesin/alat berat hanya 6,2%. Pembiayaan mobil turun 5,10% dari Rp218,3 triliun menjadi Rp207,2 triliun.

Transformasi Digital Mandiri Tunas Finance

Mandiri Tunas Finance (MTF) merupakan anak usaha PT Bank Mandiri Tbk yang bergerak di bidang solusi pembiayaan untuk kendaraan mobil (baik baru dan bekas), motor, dan kendaraan niaga, baik perorangan maupun korporasi. Menurut data perusahaan, MTF menjadi perusahaan pembiayaan nomor 3 (tiga) di Indonesia dengan total pembiayaan mencapai Rp28,77 triliun per 2019. Sebanyak 73,8% dari total pembiayaan berasal dari kendaraan mobil dan motor.

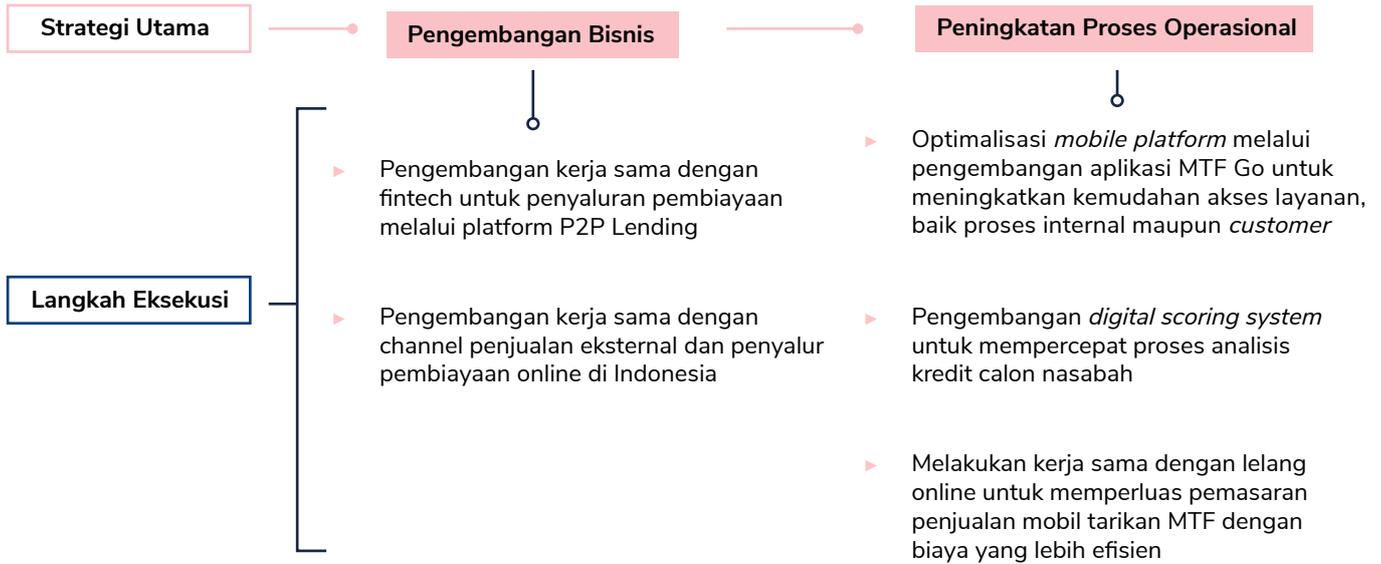
Untuk menjaga pangsa pasarnya di era disrupsi, MTF mulai melirik inisiatif transformasi yang diwujudkan melalui pengembangan sistem, aplikasi, dan platform pada bisnisnya. Selain itu, perusahaan juga berkeinginan mendorong kolaborasi dengan pelaku digital di Indonesia untuk menciptakan peluang baru.

A. Visi dan Kepemimpinan

MTF mengusung visi "*To Be The Most Progressive and Reliable Multifinance in Indonesia*". Artinya, perusahaan berupaya memahami kebutuhan masyarakat terkait aspek pembiayaan, tak hanya menghadirkan ragam produk pembiayaan, tetapi juga nilai tambah agar proses yang ada dapat berjalan efektif dan efisien.

Untuk mencapai visi tersebut, MTF merancang sejumlah inisiatif dengan fokus pada pengembangan ekosistem digital yang berpusat pada pengembangan bisnis, operasional, dan layanan. Terkait hal ini, DSRResearch hanya mengutip sejumlah inisiatif yang bersinggungan dengan pengembangan produk digital dan kolaborasi pelaku digital saja sebagaimana dipaparkan pada Laporan Tahunan MTF 2019.

Gambar 27. Mandiri Tunas Finance strategic plans in 2019



Sumber: Annual Report 2019

Sebetulnya, kesadaran untuk melakukan transformasi digital di lingkup perusahaan sudah ada sejak 2014. Ada beberapa inisiatif yang sudah dijalankan. Namun saat itu, belum ada komitmen penuh untuk membentuk suatu divisi atau tim khusus sebagai pelaksana pengembangan inovasi.

Hingga pada Januari 2020, MTF resmi membentuk divisi Digital yang berfungsi sebagai perpanjangan tangan perusahaan untuk melaksanakan pengembangan inovasi. Divisi baru ini berada di bawah radar direktorat IT, Strategic Business, Initiative & Human Capital.

Menurut IT, Strategic Business, Initiative & Human Capital Deputy Director William Francis, keputusan membentuk divisi khusus ini didorong oleh semakin tingginya kebutuhan untuk bertransformasi digital.

“Customer ingin cepat dan murah. Kalau kami bisa efisien, harga jual ke customer dapat dikelola dengan baik. Makanya, kami dorong efisiensi sebanyak-banyaknya in *terms of process*, baik ke *customer* maupun internal,” ujar William.

Berangkat dari Rencana Strategis 2019, pihaknya mengharapkan transformasi digital ini dapat memberikan hasil akhir pada dua hal, yakni(1) efisiensi melalui penghematan biaya dan pemotongan proses dan (2) peningkatan penjualan. Kedua hal ini diyakini dapat meningkatkan Service Level Agreement (SLA) yang lebih baik pada pelanggan.

Saat ini, divisi Digital masih diisi oleh karyawan internal MTF. Namun secara bertahap, MTF akan terus menambah SDM dari luar (*pro-hire*) untuk memperkuat pengembangan inovasi.

B. Perjalanan Inovasi

Sebagaimana disampaikan di atas, MTF lebih dulu membangun *mindset* berinovasi di lingkup organisasinya dibandingkan membentuk sebuah divisi khusus. William mengungkapkan bahwa sejak 2014 perusahaan mendorong setiap karyawan untuk berpartisipasi terhadap ide inovasi terhadap cara-cara meningkatkan efisiensi.

Agenda internal ini rutin berjalan hingga menjadi program resmi perusahaan, yakni *innovation award*, sejak 2017. Upaya ini menandakan bagaimana perusahaan melihat pentingnya setiap individu untuk beradaptasi dan mencapai tujuan yang sama.

William menyebut salah satu contoh ide yang sudah terealisasi adalah pembuatan sistem untuk otorisasi pembayaran dari pihak ketiga. Dengan sistem ini, otorisasi pembayaran atau pembelian tidak perlu lagi sepenuhnya menggunakan bon kertas.

Sebelum divisi Digital dibentuk, perusahaan sudah menelurkan beberapa produk digital. Idenya dikontribusikan dari internal yang selanjutnya dieksekusi oleh divisi IT.

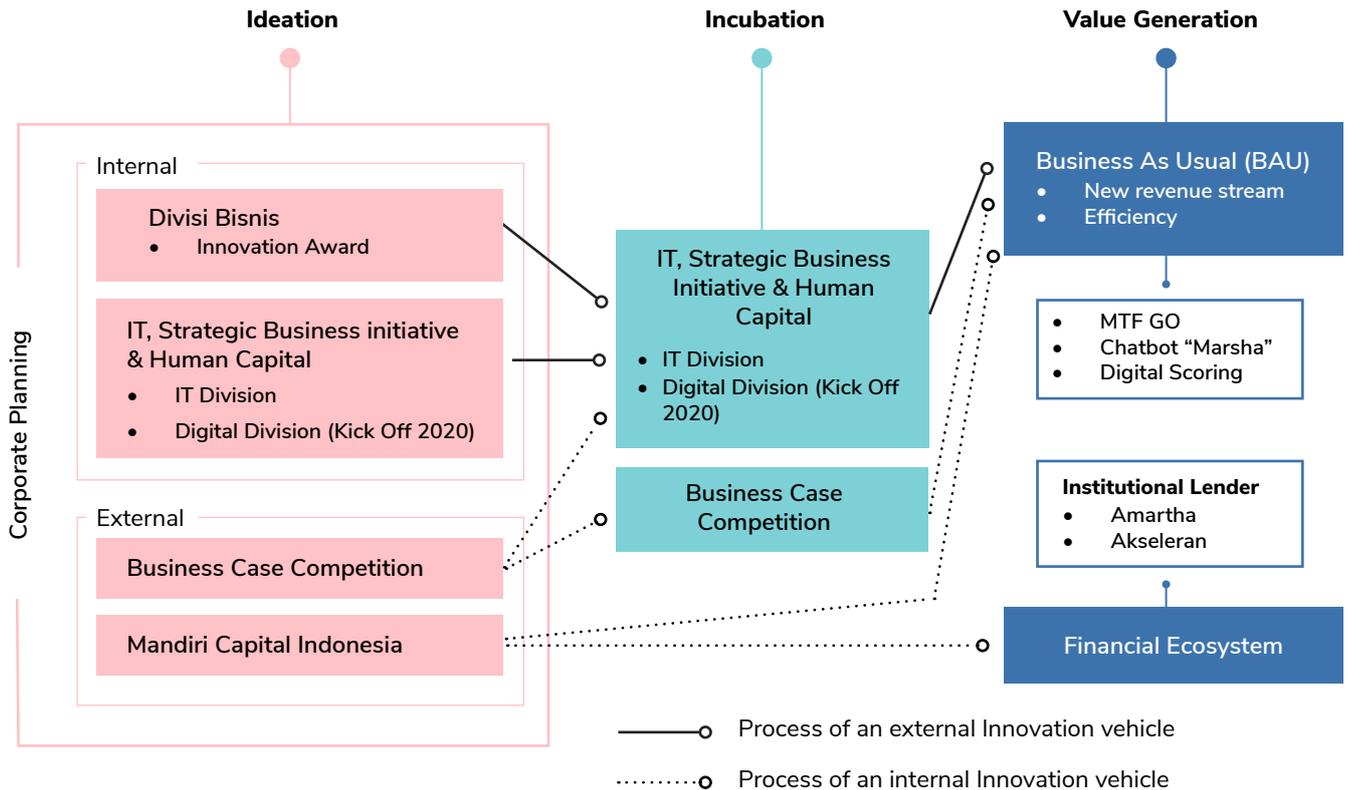
Kemudian pada Januari 2020, divisi Digital dibentuk untuk menjalankan tiga fungsi antara lain:

- **Business through Online** untuk mengelola layanan pembiayaan berbasis online
- **Development** untuk mengeksplorasi ide inovasi baru
- **Implementation** untuk mengeksekusi ide inovasi menjadi sebuah produk yang melibatkan seluruh divisi dan pihak ketiga yang menjadi mitra MTF (*dealer*, asuransi)

Dengan realisasi divisi ini, ungkapanya, MTF dapat mengakselerasi pengembangan inovasi. Artinya, eksekusi ide dapat segera dilakukan tanpa perlu menunggu agenda *innovation award* berjalan.

Pembentukan divisi Digital merupakan bagian dari Digital Roadmap yang dirancang untuk periode 2020-2021. *Roadmap* ini memiliki 16 inisiatif strategis berupa pengembangan inovasi internal maupun kolaborasi dengan pihak eksternal. Dalam pembuatannya, MTF melibatkan konsultan luar.

Gambar 28. Mandiri Tunas Finance innovation journey



“Sebagian besar inisiatif ini berupa strategi untuk memotong proses bisnis. *Roadmap* ini hanya untuk dua tahun ke depan karena tren digital cepat sekali berubah. Kami ingin mentransformasikan ini ke dalam bisnis karena kami ingin mendorong pertumbuhan bisnis lebih besar,” katanya.

Selain internal, MTF juga memanfaatkan jalur eksternal untuk mengakselerasi pengembangan inovasinya. Perusahaan mengadakan Business Case Competition yang bertujuan mendorong generasi milenial untuk menyalurkan ide-ide kreatif dalam dunia bisnis. Business Case Competition pertama MTF ini mengusung tema “Digital Business Innovation Using Information Technology for Multifinance Business”.

Dalam kaitannya dengan proses inovasi, perusahaan melibatkan pihak eksternal untuk menjangkau ide inovasi yang dapat diimplementasi secara cepat ke produk/layanan digital MTF. Ada tiga pemenang dengan inovasi berbeda-beda yang dinilai menarik untuk dapat diterapkan ke layanan digital MTF.

“Pemenang dari Universitas Diponegoro menyalurkan inovasi untuk aplikasi MTF Go. Kemudian, pemenang dari Universitas Indonesia punya ide yang dapat mendorong penetrasi layanan *refinancing* kami dengan solusi digital. Nah ide pemenang dari Institut Teknologi Bandung adalah solusi berbasis AI yang membantu agen untuk menagih apakah *customer* ini berpotensi bisa bayar atau tidak,” papar William.

Menariknya, Business Case Competition ini juga sekaligus menjadi wadah perusahaan untuk mencari *talent* baru. Menurut William, tiga pemenang utama mendapat kesempatan menjadi *management trainee* di MTF. Jika berminat, para pemenang ini bisa langsung bekerja tanpa harus melalui proses rekrutmen. Akan tetapi, ide inovasi yang dibuat akan menjadi paten milik MTF.

C. Produk Inovasi

DSResearch mengklasifikasikan produk inovasi yang dihasilkan MTF sebelum divisi Digital dibentuk berdasarkan prioritas.

- **Aplikasi Mobile**

DSResearch mendapati ada empat aplikasi, baik untuk kebutuhan internal, *end-user*, maupun agen, yang telah diluncurkan perusahaan. Namun berdasarkan Laporan Tahunan 2019, ada dua aplikasi yang diyakini menjadi fokus utama perusahaan dalam menjalankan transformasi digital.

Keduanya memiliki fungsi dan target berbeda. MTF Go menyasar segmen pengguna *existing* dan baru, sedangkan My MTF digunakan untuk kebutuhan internal, yakni para agen dan mitra perusahaan.

Gambar 29. Mandiri Tunas Finance mobile platforms

Tahun Peluncuran	Nama	Fungsi
2018	MTF Go	Menyediakan informasi seputar simulasi kredit kendaraan bermotor, produk, dan promo di MTF
2019	MTF Mobile	Menyediakan informasi <i>customer</i>
	My MTF	Aplikasi untuk kebutuhan internal, yakni agen dan mitra MTF
	MTF Lelang	Menyediakan layanan lelang untuk unit kendaraan dengan harga bersaing

Sumber: Annual Report



Seluruh aplikasi ini merupakan hasil pengembangan inovasi perusahaan sebelum Digital Team dibentuk. William berujar bahwa MTF Go bakal menjadi fokus utama transformasi digital karena aplikasi ini dirancang menjadi *super apps* bagi layanan pembiayaan di MTF.

“MTF Go menjadi PR besar kami karena semua kebutuhan, baik itu pra-akuisisi, akuisisi, dan pasca-akuisisi, inginnya semua lewat aplikasi ini. Kami lagi ukur mau prioritas mana,” tuturnya.

- **Chatbot “Marsha”**

Marsha atau Mandiri Assistant Virtual Sahabat Anda adalah *chatbot* yang diluncurkan perusahaan pada Februari 2019. *Chatbot* ini dikembangkan untuk memudahkan akses pelayanan terhadap *customer*. Adapun, Marsha melayani kebutuhan:

1. Informasi seputar angsuran, tenor, dan cara pembayaran angsuran
2. Layanan mulai dari BPKB & STNK, asuransi & *customer service*)
3. Produk dan Promo

- **Digital Scoring**

MTF berencana membangun infrastruktur *digital scoring* dengan memanfaatkan teknologi Artificial Intelligence (AI). Belum ada informasi bagaimana rencana pengembangannya. Namun, *digital scoring* ini akan membantu mempercepat proses analisis kredit calon pelanggan.

D. Strategi Open Innovation

MTF menyadari posisinya sebagai perusahaan pembiayaan yang tidak memiliki sepenuhnya keahlian dalam pengembangan inovasi. Maka itu, perusahaan mengandalkan peran eksternal melalui kolaborasi/sinergi untuk mengembangkan produk inovasi maupun mengoptimalkan penjualan dengan solusi digital.

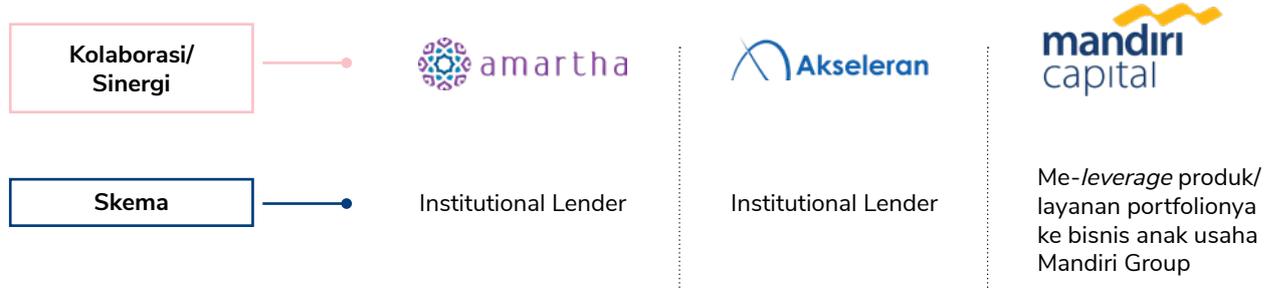
Ini menjawab rencana kolaborasi terhadap pelaku bisnis digital, terutama fintech, yang ingin digenjut secara masif oleh perusahaan ke depannya. Adapun, kolaborasi ini sebetulnya sudah berjalan sejak perusahaan masuk sebagai *institutional lender* di Amartha pada 2017. Kemudian, skema ini berlanjut lagi pada tahun lalu dengan menjadi *lender* di Akseleran.



“Waktu itu saya berpikir apakah tim ini bikin sendiri [inovasi] atau berpartner. Kalau bikin sendiri, jadi lama. Kalau berpartner, bisa langsung eksekusi, dan saya tahu hasilnya. Ini yang melandasi kami untuk berkolaborasi dengan Amartha,” ungkapnya.

Selain skema di atas, perusahaan juga bersinergi dengan anak usaha di bidang modal ventura, Mandiri Capital Indonesia (MCI) untuk menentukan inisiatif investasi. William menyebut layanan dari beberapa portofolio MCI juga diimplementasikan di anak usaha Mandiri Group, termasuk MTF.

Gambar 30. Mandiri Tunas Finance open innovation strategies



Transformasi Digital di Masa Covid-19

Situasi pandemi sangat berdampak terhadap transformasi digital Mandiri Tunas Finance. Salah satu dampaknya adalah sejumlah proyek produk inovasi/digital harus ditunda. Contohnya, penyediaan otomatisasi dan robotic terhadap mitigasi risiko permintaan kredit. Padahal, perusahaan baru saja kick off Digital Division pada Januari 2020 yang akan menjadi pusat pengembangan inovasi.

Dari survei yang dihimpun, perusahaan mengalami tantangan terbesar pada budget inovasi selama masa pandemi. Tantangan ini berbuntut panjang terhadap penundaan proyek digital dan penurunan *agility* pengembangan inovasi.

Menurut Deputy Director MTF William Francis, saat ini perusahaan memprioritaskan fokus yang dapat mendorong penjualan. Selain itu, perusahaan berupaya mendorong transaksi penjualan dengan mengoptimalkan aplikasi *existing*, seperti MTF Go.



“Saat ini kami menyesuaikan ulang prioritas proyek yang akan kami lakukan. Kami mengutamakan solusi digital yang membantu perusahaan dalam menghadapi Covid-19,” ujar William.

Verdict Table.

Mandiri Tunas Finance

Core

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
		✔		
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
		✔	✔	
Output	Awareness/Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
		✔		
Players/Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
		✔		
Time/period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
		✔		
Sources	Internal employee/customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✔	✔	

Telekomunikasi

Lanskap Industri Telekomunikasi Indonesia

Sektor telekomunikasi di Indonesia terbagi atas dua izin penyelenggaraan, yaitu layanan telekomunikasi untuk jaringan tetap (*fixed line*) dan jaringan bergerak (seluler). Di pasar telekomunikasi seluler, pangsa diperebutkan oleh banyak pemain. Namun, pasarnya hanya dikuasai oleh tiga pemain, yaitu Telkomsel, Indosat, dan XL Axiata.

Tidak seimbangnya jumlah operator telekomunikasi di Indonesia membuat persaingan usaha semakin ketat. Hal ini memicu operator untuk mengambil aksi merger dan akuisisi demi efisiensi. Kasus M&A pertama terjadi pada PT Smart Telecom (Smart) dan PT Mobile-8 Telecom Tbk (Fren) yang melebur menjadi Smartfren di 2010.

Kemudian, PT XL Axiata Tbk (XL) mencaplok PT Axis Telekom Indonesia (Axis) dan merger menjadi satu perusahaan di 2014. Merek Axis tidak dihapus dan tetap berjalan sebagai produk seluler milik XL. Selain aksi M&A, ada juga kasus kerugian dari PT Bakrie Telecom yang memaksa perusahaan menutup layanan seluler merek Esia.

Jasa telekomunikasi memberikan kontribusi terbesar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dari sektor Informasi dan Komunikasi dibandingkan sektor lainnya. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat jasa telekomunikasi menyumbang sebanyak 76,53% terhadap total PDB dari Informasi dan Komunikasi di 2010. Di 2017, kontribusinya turun menjadi 73,93%.

Gambar 31. Indonesia telecommunication operators

Operator Telekomunikasi	Lisensi	Pengguna*
Telkom	Jaringan Tetap (Fixed Line)	12,3 ribu*
Telkomsel	Jaringan Seluler (Mobile)	162,9 juta
Indosat Ooredoo	Jaringan Seluler (Mobile)	58 juta
XL Axiata	Jaringan Seluler (Mobile)	54,9 juta
Hutchison 3 Indonesia	Jaringan Seluler (Mobile)	49,82 juta
Smartfren Telecom	Jaringan Seluler (Mobile)	12,3 juta
Sampoerna Telekomunikasi	Jaringan Seluler (Mobile)	<i>undisclosed</i>

*Hanya Fixed Broadband dan IndiHome

Sumber: Annual Report

Model Bisnis Telekomunikasi

Operator menjual jasa telekomunikasi berupa layanan suara (*voice*) dan pesan singkat (SMS). Dengan kemunculan internet, layanan data kemudian masuk ke dalam produk jasa yang dijual oleh operator. Target pasarnya adalah konsumen retail yang menggunakan layanan pra-bayar maupun pasca-bayar. Operator juga melakukan diversifikasi layanan dengan masuk ke segmen korporasi (*enterprise*). Bisnis yang ditawarkan mulai dari *cloud, managed services, data center*, hingga solusi berbasis Internet of Things (IoT).

Sebagai penyelenggara jaringan, operator memiliki kewajiban untuk membangun infrastruktur telekomunikasi dan membayar Biaya Hak Penggunaan (BHP) spektrum. Operator menghabiskan belanja modal (*capex*) hingga Rp20 triliun untuk membangun jaringan setiap tahun. Saat ini, Telkom (termasuk Telkomsel) memiliki cakupan jaringan terluas di Indonesia.

Industri Telekomunikasi di Era Disrupsi

Perkembangan teknologi turut mentransformasi industri telekomunikasi di Indonesia. Kehadiran internet dan smartphone mulai menggeser tren telekomunikasi masyarakat. Kebutuhan ini tak lagi hanya mencakup layanan *voice* dan SMS, tetapi juga internet.

Survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) mengungkap penetrasi internet di Tanah Air mencapai 64,8% di 2018. Sementara data BPS mencatat terdapat 171,17 juta jiwa pengguna internet dari total 246,16 juta penduduk Indonesia di 2018.

Pemicu lainnya adalah kehadiran konten berupa data, informasi, atau multimedia yang berjalan di jaringan di internet atau disebut Over-The-Top (OTT). Dalam dua dekade terakhir, sebagian besar peluang bisnis baru yang berkaitan dengan jaringan telekomunikasi, justru ditemukan oleh perusahaan teknologi, bukan operator itu sendiri.

Gambar 32. Telco operators compete with OTT and "super apps" platform services

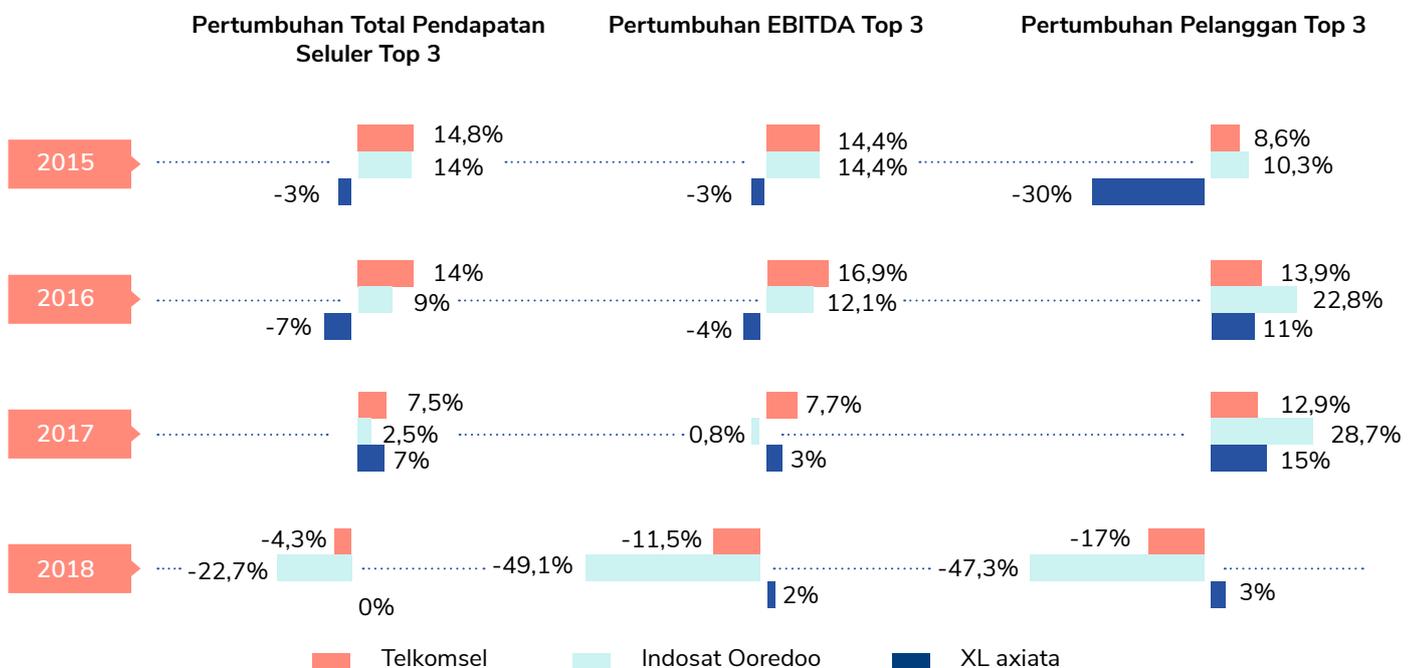


McKinsey melaporkan bahwa keuntungan yang diraup dari raksasa teknologi global (Apple, Google, dan Microsoft) terhadap total bisnis teknologi, media, dan telekomunikasi di dunia, telah melonjak dua kali lipat dari 13% (2005-2009) menjadi 24% (2010-2014). Pemain OTT tak hanya mampu mendefinisikan ulang *customer experience*, tetapi juga berkompetisi langsung dengan operator untuk memenangkan *customer relationship*.

Fenomena disrupsi ini kemudian berlanjut ketika layanan *super apps* mulai banyak bermunculan. Konsep *super apps* mengacu pada layanan dari berbagai vertikal berada dalam satu aplikasi. Startup Indonesia yang menghadirkan konsep ini adalah Gojek, Tokopedia, Bukalapak, Traveloka, dan OVO.

Dengan situasi tersebut, posisi operator telekomunikasi semakin sulit karena perannya mulai tergantikan. OTT berjalan di atas jaringan operator tanpa perlu membangun infrastruktur. Sementara, operator harus mengeluarkan biaya infrastruktur besar setiap tahunnya.

Gambar 33. The growth of Indonesia's big 3 operators



Sumber: Annual Report 2015-2018

Di samping itu, operator semakin sulit mendorong pertumbuhan bisnis karena pasar telekomunikasi Indonesia sudah jenuh. Riset We Are Social per Januari 2017 mencatat penetrasi seluler di Indonesia mencapai 142% atau setara dengan 371,4 juta pengguna terdaftar. Operator sulit mengandalkan pertumbuhan bisnis dari akuisisi pelanggan baru.

Ketua Asosiasi Telekomunikasi Seluruh Indonesia (ATSI) Ririek Adriansyah bahkan menyebut bahwa Indonesia mengalami pertumbuhan minus 6,4% untuk pertama kalinya dalam sejarah industri telekomunikasi pada 2018.

Transformasi Digital Telekomunikasi

Jika melihat *nature* bisnisnya, sektor telekomunikasi "terbiasa" menghadapi fenomena disrupsi. Bahkan, upaya untuk bertransformasi dapat dikatakan sudah lebih dulu terjadi dibandingkan sektor bisnis lain yang baru menyadari pentingnya hal ini dalam beberapa tahun terakhir. Operator memanfaatkan aset yang dimiliki untuk bertransformasi, seperti data basis pelanggan dan infrastruktur jaringan.

Berdasarkan laporan McKinsey, operator telekomunikasi dapat memperbaiki kembali bisnisnya dengan beradaptasi pada cara kerja yang *agile* dan memanfaatkan kemampuan analitik untuk membuat keputusan berbasis data (*data-driven*). Kedua komponen ini dapat mendorong operator untuk lebih memahami *customer journey* dan memberikan pengalaman digital yang sesuai kebutuhan.

Di Eropa, operator telekomunikasi mampu menghemat 25% dari belanja modal dan operasional dengan melakukan transformasi berbasis analitik dan digital. Inipun dalam kondisi penurunan layanan *voice* sebesar 50%. Selain itu, *operator* dapat mengurangi portofolio produknya hingga 80% dan belanja IT hingga 25%. Hasilnya dapat terlihat secara positif pada peningkatan penjualan layanan internet melalui *channel* online.

Dari hasil riset, hasil positif ini dapat terjadi berkat langkah digitalisasi pada *customer journey* dan *business process* sehingga menghasilkan keputusan berbasis data. Transformasi ini dapat berjalan apabila keduanya benar-benar diterapkan satu sama lain.

Demikian juga pada *framework* yang dirancang oleh MIT Sloan Center for Information Systems Research dan Capgemini Consulting, yang menampilkan pendekatan pada pentingnya *customer journey*. Pada kasus ini, operator dapat mengutilisasi *value* pelanggan dengan memberikan penawaran produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan. Tentu untuk memperoleh *customer journey*, dibutuhkan peran teknologi, seperti analitik, yang dapat membantu *stakeholder* dalam mengambil keputusan yang tepat.

Pada bagan di bawah ini, operator juga dapat menggunakan pendekatan model bisnis baru dengan menawarkan layanan digital yang berbeda dari layanan utama mereka. Model bisnis yang dimaksud adalah model bisnis yang dapat dieksplorasi dan masih berkaitan dengan layanan konektivitas.

Gambar 34. The 5 building blocks of digital transformation

The 5 Building Blocks of Digital Transformation



Operational backbone

Integrated system and processes that ensure operational efficiency and quality transaction and master data



Accountability framework

Clear ownership of—and coordination among—a growing set of digital offerings and components



Shared customer insights

Organizational knowledge about what *customers* will pay for and how digital technologies can deliver to their demands



External developer platform

A digital platform for an ecosystem of partners who contribute to and use the platform

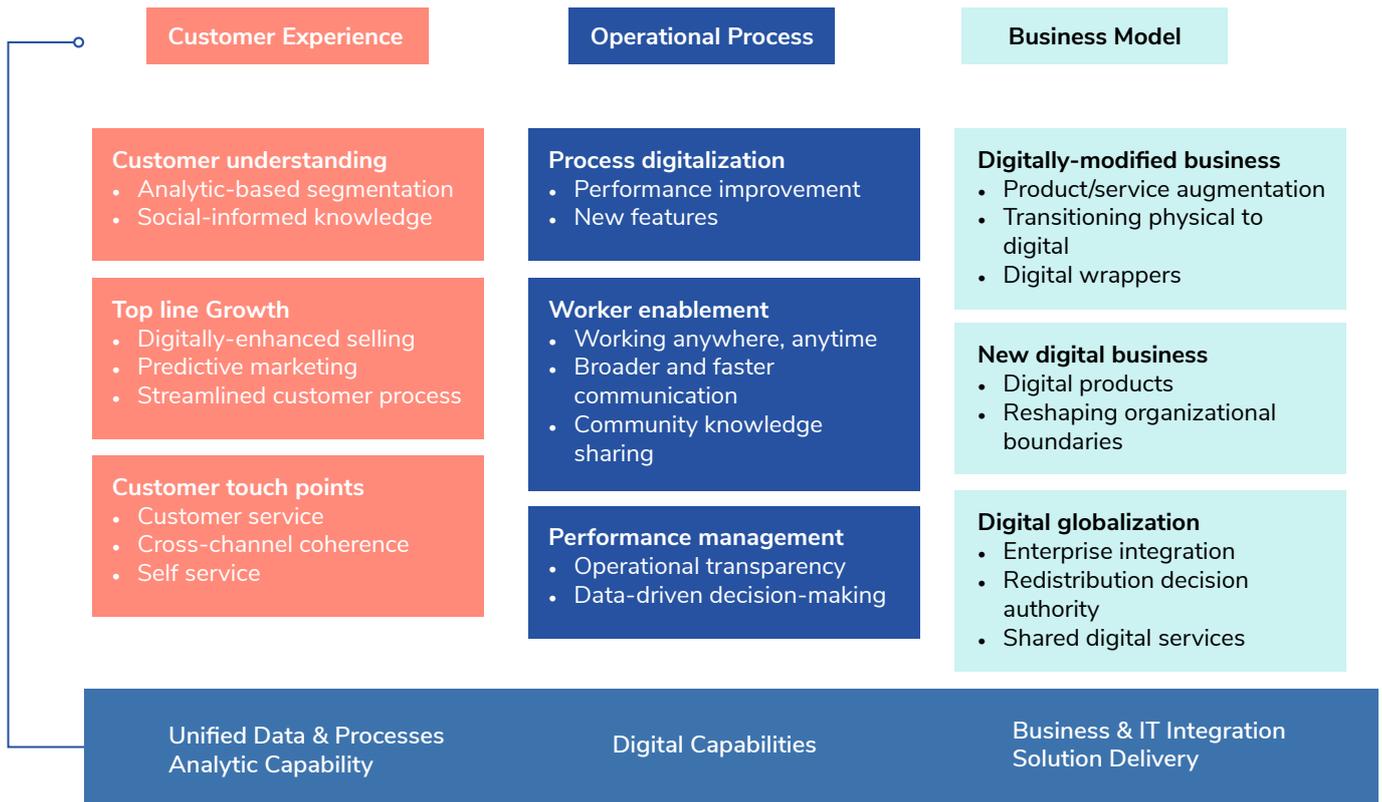


Digital platform

A repository of business, technology, and data components facilitating rapid innovation of new offerings and enhancements

Sumber: MIT Sloan Center for Information Systems Research, Ross, Mocker, and Beath

Gambar 35. Building Blocks of The Digital Transformation



Sumber: MIT Center For Digital Business and Capgemini Consulting

MIT Sloan juga merekomendasikan perlunya *framework* organisasi baru apabila ingin beralih ke model bisnis yang bersifat *component-centric*. Model ini disebut mampu untuk mengakselerasi layanan digital ke pasar. Untuk menerapkan model ini, perusahaan tak bisa lagi mengacu pada struktur organisasi konvensional, yang pengambilan keputusannya dilakukan berbasis hirarki level. Model lama justru dapat memperlambat perusahaan untuk mengembangkan inovasi dan mengejar tren pasar.

A. Komitmen Transformasi

Pada **Telkom Group**, perusahaan menetapkan visinya menjadi *digital telco* (digico) dengan membangun tiga pilar utama, yakni Device-Network-Application (DNA) sejak 2012. Perusahaan akan fokus dalam membangun jaringan sebagai pilar utama yang diperkuat dengan pengembangan aplikasi dan perangkat untuk melengkapi ekosistem digital. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar milik negara, komitmen ini disebut sebagai upaya untuk mendorong industri telekomunikasi di Indonesia.

Dalam pelaksanaannya, **Telkomsel** memegang peranan besar untuk mewujudkan ketiga pilar tersebut. Telkomsel menguasai 50% pasar seluler di Indonesia dan menjadi kontributor pendapatan terbesar di Telkom Group.

Sementara itu, **XL Axiata** menerapkan strategi 3R (Revamp, Rise, dan Reinvent) untuk mengeksekusi transformasi yang dilaksanakan sejak 2015.

Strategi ini mencakup:

- 1. Revamp** adalah upaya untuk mengubah model bisnis dalam mencapai jumlah pelanggan dari sisi volume dan *value* sehingga meningkatkan profitabilitas produk
- 2. Rise** adalah strategi untuk meningkatkan *brand* XL
- 3. Reinvent** adalah strategi membangun dan menumbuhkan inovasi bisnis

Menurut perusahaan, strategi ini dilakukan untuk merespons dinamika perubahan pasar yang sangat dinamis. Dengan strategi ini, perusahaan berupaya untuk menciptakan nilai-nilai yang dapat mendorong keberlanjutan pertumbuhan bisnis XL ke depannya.



“Kami ingin tetap *exist* sebagai penyedia *service* yang punya daya *creation* terhadap pelanggan. Jadi kami tidak mau hubungan kami putus dengan pelanggan, dan kami hanya jadi komoditas,” papar CEO XL Axiata Dian Siswarini.

Pada kasus **Hutchison 3 Indonesia** (Tri), tidak banyak informasi mengenai strategi dan komitmen transformasi perusahaan di Tanah Air. Perusahaan cukup tertutup dalam membagikan strateginya di pasar Indonesia. Tri merupakan anak usaha CK Hutchison Holdings, perusahaan konglomerasi asal Hong Kong, dan tidak melantai di Bursa Efek Indonesia (BEI).

Namun, selama beberapa tahun terakhir, H3I konsisten dalam memposisikan diri sebagai *digital lifestyle provider*. Perusahaan berupaya menyesuaikan produk/layanan sesuai target pasarnya yang sebagian besar anak muda. Sebanyak 90% pelanggan H3I merupakan kalangan *digital savvy* dengan gaya hidup digital tinggi.

Secara umum, sektor telekomunikasi melakukan transformasi sebagai keharusan untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen dalam 10 tahun terakhir.

Tidak seperti perbankan yang memang wajib melaporkan strategi bisnisnya kepada regulator—terlihat dari *framework* bisnis yang dipaparkan di laporan keuangan—sektor telekomunikasi justru tertutup jika menyangkut strategi bisnis. Tak banyak yang dipaparkan operator telekomunikasi dari Laporan Tahunan mereka.

Namun, berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah operator, DSRsearch melihat komitmen transformasi ini dapat terlihat dari upaya perusahaan membentuk divisi khusus. Misalnya, Telkomsel dan XL Axiata membentuk divisi Transformation Office (TO) untuk mengembangkan gaya kerja yang *agile*, *nimble*, dan *lean* di dalam organisasi sehingga pengembangan produk inovasi dapat dieksekusi dengan cepat ke pasar.

Selain itu, komitmen ini juga tercermin dari strategi operator untuk melakukan *open innovation* dengan *innovator* di luar perusahaan. Model bisnisnya berbeda-beda, mulai dari membentuk perusahaan modal ventura, program incubator/accelerator, *innovation lab*, dan atau Internet of Things (IoT) lab.

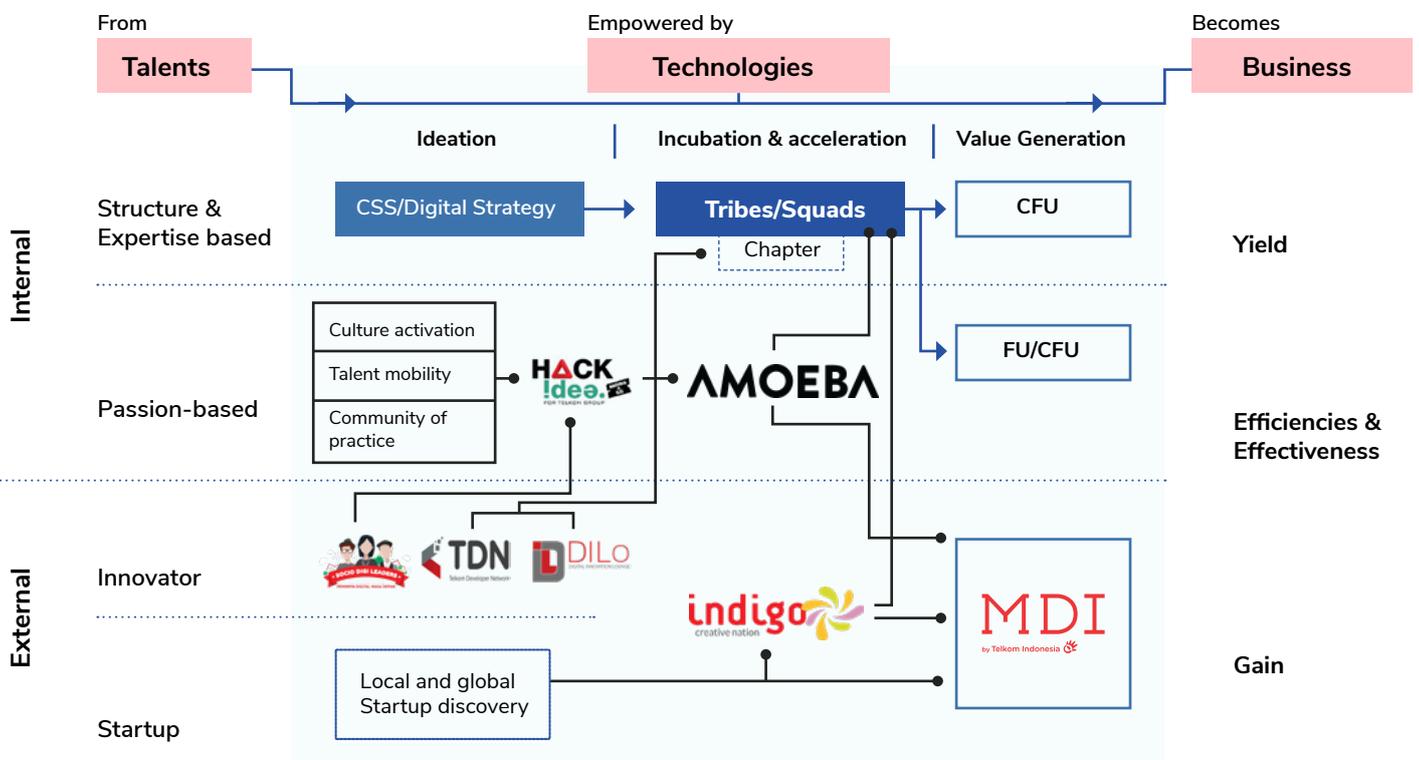
B. Perjalanan Inovasi

Untuk menjalankan proses *ideation*, incubation, dan *value creation*, **Telkom** menggunakan kendaraan inovasi internal dan eksternal. Mengacu pada bagan Digital Innovation Framework di bawah ini, kami mengidentifikasi fungsi *ideation* internal dilaksanakan oleh divisi Digital Strategy dan Hack Idea (program *innovation award*).

Jika melihat dari alur proses inovasi, ide yang dihasilkan Digital Strategy akan dieksekusi oleh *squad* atau *tribe* di unit tersebut. Demikian pula, ide yang disumbang oleh Hack Idea akan diinkubasi oleh *digital innovation lab* Telkom, yakni Amoeba. Dalam hal ini, Amoeba bersinergi dengan *tribe/squad* di Digital Strategy.

Gambar 36. Telkom's digital innovation framework

Innovation Led that is supported by passion based innovation from both internal and external founder/startups

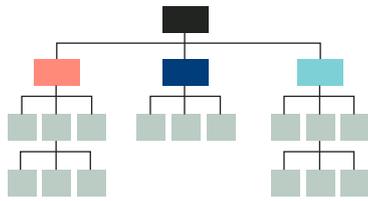


Sumber: Telkom Group

Kemudian pengembangan inovasi yang menarik bagi bisnis operator dapat bersumber dari innovator dan startup eksternal. Peran ini dilakukan oleh Indigo Incubator dan MDI Ventures. Baik kendaraan internal dan eksternal saling bersinergi satu sama lain untuk menghasilkan nilai bagi Functional Unit (FU) dan Customer Functional Unit (CFU).

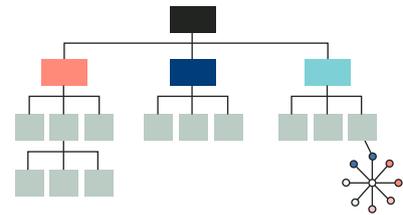
Gambar 37. Telkom's innovation culture framework

Telkom is running a “dual mode” organization, not full autonomous customer focus team Archetype.
There is a need for core business to remain as is for the time being.



Traditional Functional Based Hierarchical Structure

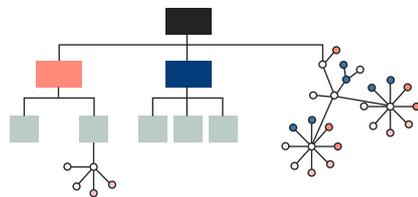
- Cross Functionality
- Decentralization
- Customer Focus



Telkom Today

Project Based Cross Functional Teams & Experimentation Hubs

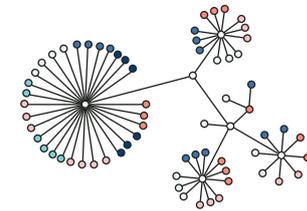
- Cross Functionality
- Decentralization
- Customer Focus



Telkom Tomorrow

Customer Mission Based Teams Supported by Core Function

- Cross Functionality
- Decentralization
- Customer Focus



Autonomous Customer Focused Teams

- Cross Functionality
- Decentralization
- Customer Focus

Sumber: Telkom Group

EVP Digital and Next Business Telkom Joddy Hernady mengungkapkan bahwa perjalanan inovasi Telkom berkembang sejak 2013. Artinya, sepanjang rentang waktu tersebut, Telkom tidak langsung begitu saja membentuk seluruh kendaraan inovasi sebagaimana ditampilkan dalam bagan.

Ia menyebut kebutuhan untuk membuat kendaraan inovasi eksternal muncul ketika perkembangan teknologi dan inovasi semakin cepat. Misalnya, Indigo Incubator yang dibentuk untuk menginisiasi ide-ide yang tidak pernah terpikirkan oleh Telkom.

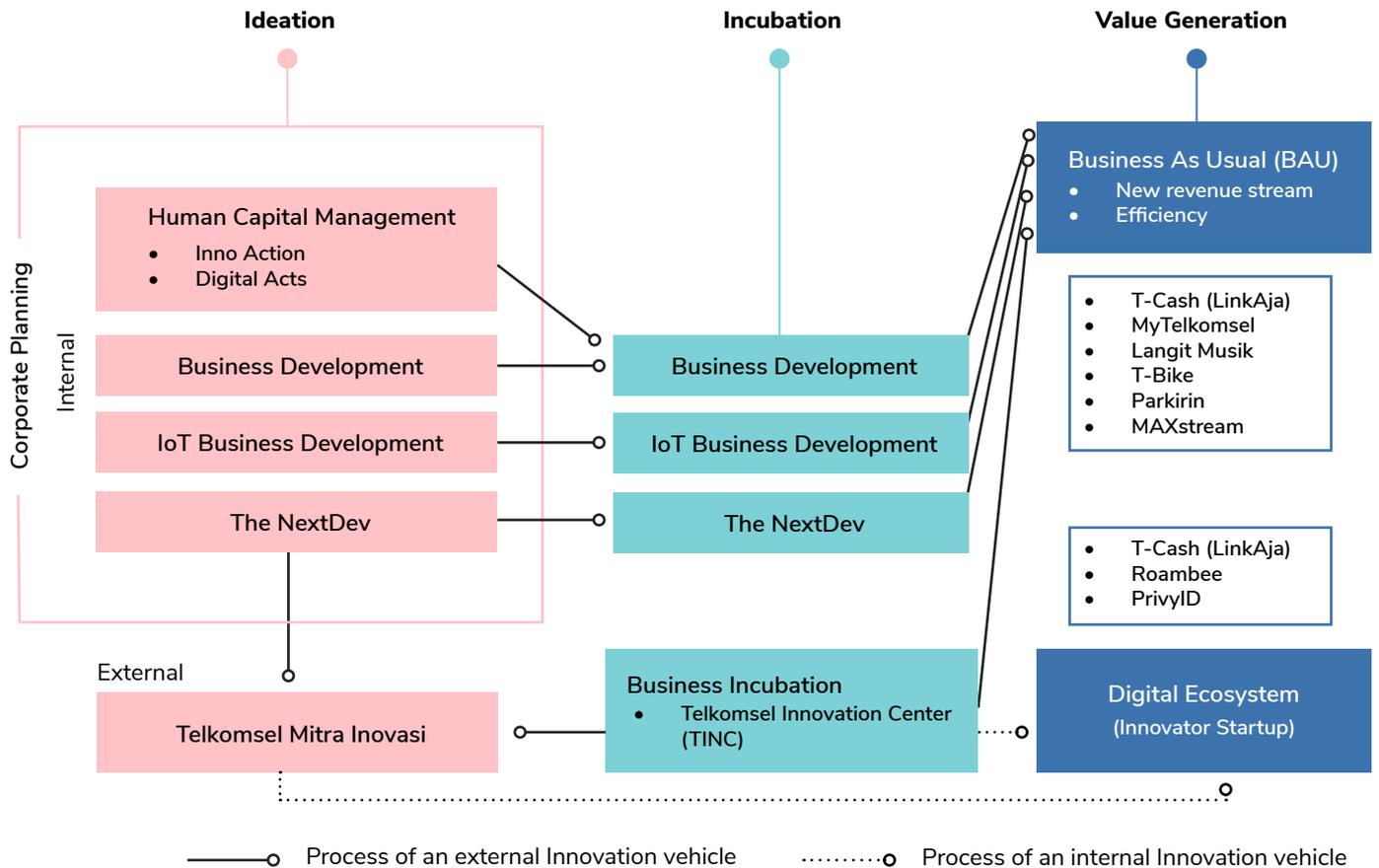
“Sekarang R&D saja tidak cukup karena inovasi dan produk baru lebih banyak, itu juga multi-disiplin. Makanya, startup perlu memiliki tiga kapabilitas, yaitu orang yang paham teknis, desain, dan bisnis. Makin ke sini, kami harus *open innovation*, kami juga harus mengundang ide dari luar, tidak cukup dari dalam,” ungkap Joddy.

Dari sisi SDM, Telkom merekrut banyak *developer* dari luar (*pro-hire*) untuk mengakomodasi kebutuhan *software* yang semakin tinggi. Menurutnya, kebutuhan ini tak memungkinkan untuk dikelola secara *outsource* karena sudah menjadi produk.

Pada kasus **Telkomsel**, alur pengembangan inovasinya tidak terpusat pada satu divisi saja. Meskipun kemudian perusahaan membentuk divisi R&D, sejumlah unit bisnis/divisi terkait tetap berpartisipasi terhadap proses *ideation*. Yang berbeda, ada peran tambahan untuk melakukan proses *incubation*.

GM Business Incubation Telkomsel sekaligus Head of TINC Eko Seno Prianto mengungkapkan perusahaan menggunakan beberapa model untuk melakukan *corporate innovation*. Pertama, model *intrapreneurship* atau program untuk mendorong kapabilitas karyawan terhadap pengembangan inovasi perusahaan.

Gambar 38. Telkomsel innovation journey



Model ini tercermin dari dari program internal perusahaan, yakni Telkomsel Innovation dan Digital Acts yang bertujuan mendorong karyawan dalam melahirkan ide-ide baru untuk keberlangsungan bisnis perusahaan. Program ini berada di bawah naungan direktorat Human Capital Management (HCM).

Sebagaimana dipaparkan pada bagan di atas, untuk sumber internal, ada beberapa divisi yang berpartisipasi pada proses *ideation*. Informasi yang kami himpun menyebutkan Business Development yang melahirkan beberapa inisiatif digital Telkomsel, seperti T-Cash (sebelum melebur menjadi LinkAja), LangitMusik, Parkirin, dan Dunia Games. Ada pula layanan T-Bike yang diinisiasi oleh divisi IoT Business Development.

Perusahaan juga membentuk Telkomsel Innovation Center (TINC) di 2017 yang merupakan program inkubasi pertamanya. Eko menyebut bahwa Direktur Planning & Transformation Telkomsel Edward Ying mengusulkan untuk membuat program eksplorasi IoT. Ide ini kemudian digodok oleh sub direktorat Corporate Planning. Namun pelaksanaan TINC dijalankan oleh divisi Business Incubation sebagai program utama.

“Konsep inkubasi dipilih karena dulu kebanyakan ide baru dikembangkan secara *in-house* atau mencari partner untuk bikin proyek. Dengan berkembangnya teknologi dan ekosistem startup lokal, Telkomsel harus beradaptasi di luar sana. Daripada melakukan sendiri, sebaiknya berkolaborasi dan mensinergikan sumber internal dan eksternal,” ujarnya kepada DSRResearch.

Menurutnya, salah satu alasan pembentukan program inkubasi ini adalah agar ide baru yang dilahirkan dapat dikembangkan menjadi sebuah produk yang sustain. Apabila menggunakan konsep lama, yakni melalui unit bisnis, ide bisnis baru ini akan gugur dengan sendirinya karena tidak mencapai level sustainability yang diinginkan.

Pada model kedua, lanjut Eko, perusahaan membentuk program akselerasi melalui The NextDev dengan salah satu tujuan utama, yaitu talent scouting. Para peserta The NextDev mengikuti kompetisi ide yang dapat memberikan dampak sosial pada area tertentu.

Dari sisi eksternal, perusahaan membentuk Telkomsel Mitra Inovasi sebagai entitas terpisah untuk menjalankan fungsi investasi ke startup. Menurut Eko, perjalanan inovasi TINC, The NextDev, dan TMI tidak akan saling tumpang-tindih. Justru, ketiganya dapat berkesempatan untuk bersinergi dalam melahirkan ide bisnis baru.

“

“At some stage, jika ada peserta TINC atau The NextDev yang bisnisnya berkembang dan profilnya cocok dengan TMI, mereka berpotensi menerima pendanaan lebih lanjut. Di sini kami melakukan kolaborasi, alignment program, bagaimana supaya program The NextDev bisa align dengan apa yang dicari oleh TINC. Dan bagaimana caranya program TINC melahirkan bisnis baru yang memungkinkan untuk bisa lanjut ke TMI,” paparnya.

Adapun, setiap ide inovasi yang diusulkan akan mendapat persetujuan dari Innovation Committee yang merupakan jajaran direksi (BoD). Mereka akan menentukan apakah ide inovasi berlanjut ke tahap pengembangan, termasuk calon portofolio yang akan menerima pendanaan, atau strategi apa yang akan diputuskan, apakah akuisisi *partnership*.

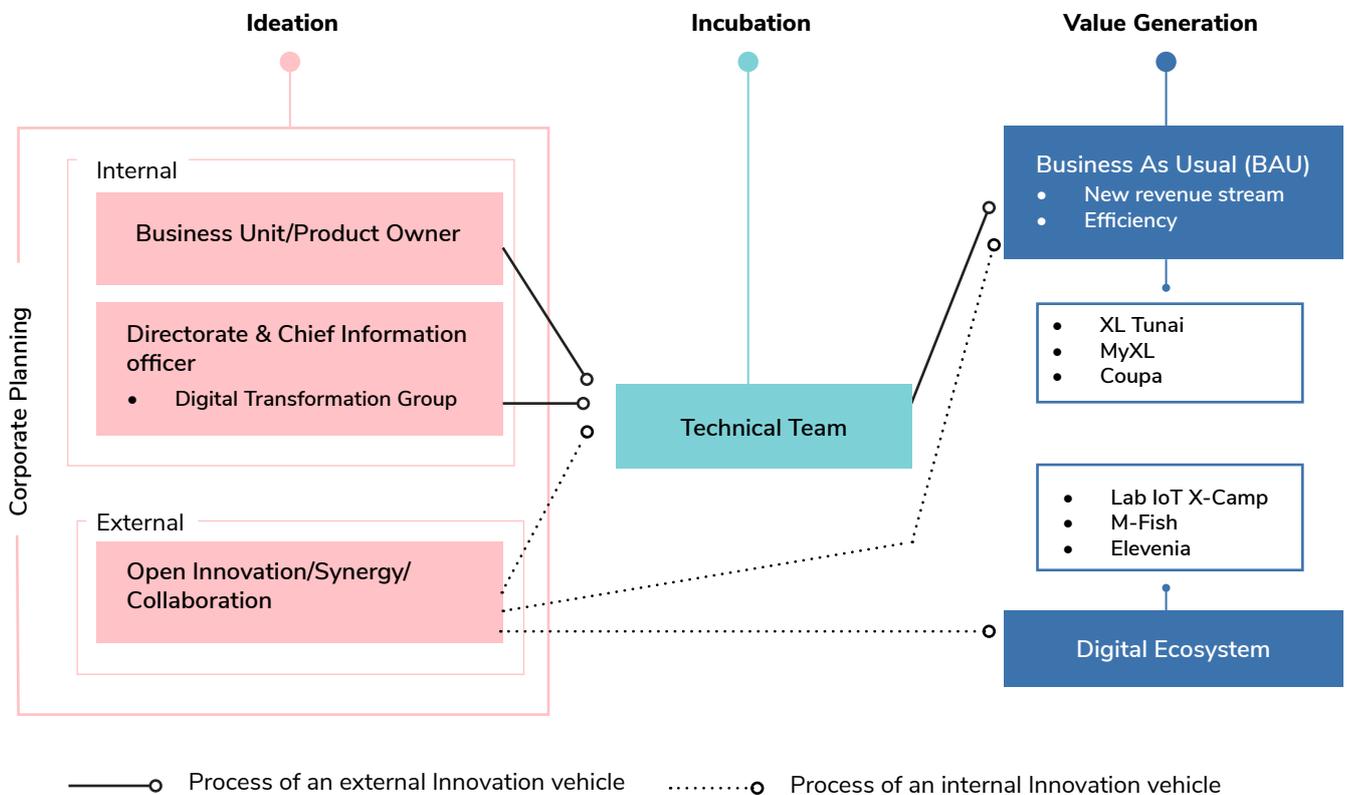
Pada kasus **XL Axiata**, perusahaan tidak membentuk divisi R&D khusus sebagai pusat pengembangan inovasi. Menurut XL, proses *ideation* dilakukan terdesentralisasi oleh setiap divisi. Metode ini berjalan sebelum dan sesudah Dian Siswarini menduduki jabatan CEO XL Axiata.

Berdasarkan informasi yang kami himpun, ide inovasi diperoleh dari divisi/unit bisnis. Langkah ini dilakukan untuk membangun DNA inovasi di lingkup perusahaan. Adapun, pengembangan ide lebih lanjut akan dikerjakan oleh divisi IT untuk mengetahui apakah ide tersebut dapat diimplementasi sesuai perkembangan teknologi terkini.

Sebagai contoh, layanan XL Tunai pertama kali diinisiasi oleh divisi Digital Services, sedangkan aplikasi MyXL oleh digagas oleh Prepaid/Mass Market. Sebelum dieksekusi, pengembangan produk akan diputuskan oleh jajaran direksi (BoD) yang juga melibatkan tim terkait.

Sementara itu, Corporate Planning berperan untuk mendukung pengembangan inovasi dengan melakukan *assessment* berdasarkan riset dan perkembangan strategi perusahaan. Dalam hal ini, Corporate Planning mendampingi BoD untuk memberikan keputusan.

Gambar 39. XL Axiata innovation journey



Seiring dengan pertumbuhan ekosistem digital, XL membentuk Digital Transformation Group (DTG) di 2017 yang berfungsi untuk mempercepat proses digitalisasi bisnis, baik untuk keperluan internal (karyawan) maupun eksternal (*customer*). Kehadiran DTG tidak menghilangkan peran divisi lain dalam mengeksplorasi ide yang bersifat disruptif. Baik DTG dan divisi lain saling bersinergi.

Perusahaan juga menyiapkan divisi Transformation Office (TO) untuk mentransformasikan organisasi perusahaan sehingga dapat menghasilkan *output* lebih besar dengan membawa gaya bekerja yang *agile*, *nimble*, dan *lean*.

“Transformasi kami sangat menyeluruh, tidak hanya yang berkaitan dengan customer atau front-end, tetapi paling utama adalah operating model transformation. Salah satu yang kami lakukan adalah memangkas hierarki birokrasi,” ujar Dian.

Hierarki birokrasi yang dimaksud adalah memangkas birokrasi perusahaan untuk mempercepat pengambilan keputusan. Jika umumnya perusahaan telekomunikasi memiliki tujuh tingkat pada *top management*, XL memangkasnya menjadi lima tingkat.

“Bagi si inisiator, mereka butuh tujuh layer untuk mengantongi *approval*. Jadi kami pangkas supaya efisien dan *decision making* lebih cepat. Dengan begitu, organisasi kami menjadi lebih *nimble, agile, product delivery* atau *time-to-market* lebih cepat,” tuturnya.

Pada kasus **Hutchison 3 Indonesia** (H3I), DSRResearch tidak memperoleh informasi lebih rinci mengenai komitmen perusahaan dalam melakukan transformasi digital. Akan tetapi, perusahaan sejak awal tidak membentuk divisi R&D sebagai pusat pengembangan inovasi.

Menurut Vice President Director Hutchison 3 Indonesia M Danny Buldanyah, R&D ini tidak dibutuhkan karena *holding*-nya sudah memiliki semacam bank inovasi. Perusahaan tinggal mengadaptasi inovasi tersebut sesuai kebutuhan di Indonesia.

Akan tetapi, ia menggarisbawahi bahwa strategi dan cara berinovasi tetap dijalankan oleh *operation company* (opco) itu sendiri. Selain itu, inovasi juga bisa diusulkan dan dikembangkan oleh unit bisnis terkait, sedangkan pengembangannya akan dieksekusi oleh mitra perusahaan.

“Apakah perusahaan kami perlu memiliki [banyak] developer? Perlukah karyawan kami jadi ahli *coding*? Tentu tidak. Belajar boleh saja, tetapi menuangkan kita lah yang membuat konsep produk kepada calon pelanggan, kita menjadi *conceptor*. Sisanya bisa [di-kerjakan] dari mitra perusahaan,” ujar Danny.

Ia juga mengungkapkan bahwa kegiatan inovasi perusahaan mendapat dukungan penuh dari induk usaha. H3I berinisiatif mengembangkan Bima+ sebagai jawaban atas tren layanan digital yang marak beberapa tahun lalu, seperti e-commerce dan *ride-hailing*.

C. Produk Inovasi

DSRResearch menemukan sektor telekomunikasi telah mengembangkan banyak produk teknologi dan digital dalam beberapa tahun terakhir. Pengembangannya dilakukan secara internal atau bermitra dengan pihak ketiga. Jika mengacu pada *framework* di bawah ini, inovasi tersebut dapat diidentifikasi dalam kategori *digital services* dan *digital platform*.

Operator telekomunikasi bermain di area di mana mereka dapat mengutilisasi *value* dari basis pelanggannya dengan pondasi konektivitas. Tujuannya untuk lebih memahami *customer journey* dengan memberikan *experience* dan nilai tambah lebih pada layanannya.

Gambar 40. Telkom’s portfolio/business domain direction

Telkom Group will focus on leveraging its core strengths in Connectivity to expand into digital Platforms and select Digital Services

	Digital Connectivity	Digital Platform	Digital Services
Definition	Provide Data Connection	Provide Data Connection	Provide Data Connection
Business/ Technology Examples	 FTTx 4G 5G SDN/NFV Satellite	Connectivity related Data center/ CDB IoT/ M2M Big Data/ AI Adtech Cloud Security Payment/Blockchain Robotics	Enterprise Digital Services Consumer Digital Services
Business Nature	Oligopoly (Short-tail) - regulated Stable cashflow High capex Monetize from end-users Digital platform will be build on top	Mid-tall - limited winners Stable cashflow, once user base established Mid-low capex Monetization may not come from end-users Digital services will evolve on top	Long-tall - limited winners Volatile cashflow Low capex (but high marketing cost) Monetiz from end-users Scaled digital service can become platform
Rationale	Connectivity continues to be cash cow for Telkom	Digital platform business is natural extension for telcos	Very different business nature from connectivity business
Telco's Core Competency Level	High		Low

Gambar 41. Indonesia's telco digital businesses

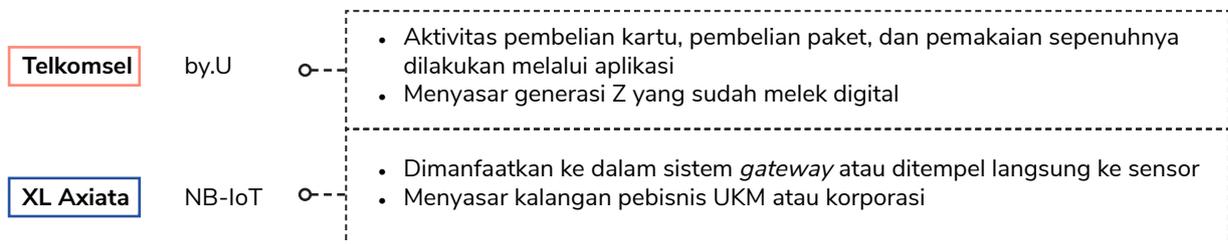
Operator	E-wallet	E-commerce	OTT	Video-on-Demand/ Music-Video Streaming
Telkom	T-Money	Blanja.com	ChatAja	IndiHome
Telkomsel	T-cash (LinkAja)	-	-	MAXstream, Langit Musik
XL Axiata	XL Tunai	Elevenia	-	-
Hutchison 3 Indonesia (H3I)	(cancelled)	Aggregator in Bima+	-	-

Gambar 42. Customer touch points

Operator	Mobile Apps	Starter Pack
Telkom	myIndiHome	-
Telkomsel	MyTelkomsel	Kartu Perdana by.U
XL Axiata	MyXL	Kartu Perdana NB-IoT
Hutchison 3 Indonesia (H3I)	Bima+	-

Ini menjadi terobosan operator telekomunikasi dalam menghadirkan inovasi melalui kartu perdana (*starter pack*). Pada kasus Telkomsel dan XL, keduanya memiliki target pasar dan layanan yang berbeda.

Gambar 43. Breakthrough products/services



Gambar 44. Telcos offer IT solutions for enterprise segment

Solusi/Platform	Telkom	Telkomsel	XL Axiata	H3I
Cloud	☑	☑	☑	
Data Center	☑		☑	
Big data	☑	☑	☑	
IoT		☑	☑	☑

XL menasar pada segmen UKM dan korporasi melalui kartu perdana NB-IoT. Sementara, by.U menjadi bentuk modifikasi baru Telkomsel untuk menyegarkan *brand image* yang selama ini dikenal sudah lama. Kartu ini menjadi layanan seluler berbasis digital pertama di Indonesia yang paketnya dapat dikustomisasi sendiri oleh pelanggan

D. Strategi Open Innovation

Sektor ini menyadari posisinya bahwa *nature* bisnis utama telekomunikasi dan digital berbeda. Namun, untuk memberi peran dalam ekosistem digital yang terus bertumbuh pesat, operator telekomunikasi membuka diri terhadap strategi inovasi terbuka (*open innovation*) dari luar.

Model bisnisnya beragam, bisa melalui skema investasi ke startup digital atau pemberian pendanaan melalui penyediaan fasilitas dan *mentoring*. Dari upaya ini, operator dapat me-*leverage* kekuatan startup terhadap perusahaan, mulai dari model bisnis, talenta, dan gaya pengembangan.

Pada skema investasi, Telkom dan Telkomsel membentuk entitas terpisah untuk menjalankan perannya sebagai Corporate Venture Capital (CVC). Telkom menjadi operator telekomunikasi pertama yang mempelopori pembentukan CVC.

Sebagai perpanjangan tangan investasi, MDI Ventures kini sudah mengantongi 35 portofolio dengan 5 *exit* sejak didirikan di 2015. Menyusul anak usahanya mendirikan entitas terpisah, yakni Telkomsel Mitra Inovasi di 2019.

Gambar 45. Indonesia's telco operators explore open innovation strategy

Operator	Program/Entitas	Model Bisnis
Telkom	Indigo Incubator	Investasi, <i>mentoring</i>
Telkom	MDI Ventures	Investasi, CVC
Telkomsel	The NextDev	Investasi, <i>mentoring</i> , CSR
Telkomsel	TINC	Lab IoT, investasi, <i>mentoring</i>
Telkomsel	Telkomsel Mitra Inovasi	Investasi, CVC
XL Axiata	X-Camp	Lab IoT, <i>mentoring</i>
Hutchison 3 Indonesia	Incubator pemenang #Kejar Ambisiku	Investasi, <i>mentoring</i>

Salah satu bentuk *leverage* bisnis dari skema ini mengintegrasikan layanan startup ke bisnis perusahaan. Pada kasus PrivylID, Telkomsel tak hanya menyuntik investasi, tetapi juga mengintegrasikan tanda tangan digital untuk mengoptimalkan proses bisnis di lingkup perusahaan.

Kolaborasi E-commerce

Tren layanan e-commerce di Indonesia beberapa tahun lalu turut mendorong operator telekomunikasi untuk bermain di bisnis tersebut. Agar lebih efisien secara biaya, operator telekomunikasi yang masuk ke e-commerce, menggandeng mitra untuk membuat perusahaan patungan.

Telkom menggandeng raksasa e-commerce eBay sebagai mitra layanan Blanja.com di Indonesia, sedangkan XL Axiata menggaet operator telekomunikasi asal Korea Selatan, SK Planet, untuk membentuk perusahaan patungan yang akan mengelola Elevenia.

Gambar 46. E-commerce as one of Indonesia's telco digital business

Jenis	Operator	Platform	Bentuk Kerja Sama	Tahun
E-commerce	Telkom	Blanja.com	Dikelola oleh PT MetraPlasa, perusahaan patungan (joint venture) Telkom Group dengan eBay	2012
E-commerce	XL Axiata	Elevenia	Dikelola oleh PT XL Planet, perusahaan patungan (joint venture) XL Axiata dengan SK Planet	2014

E. Kegagalan Transformasi Operator Telekomunikasi

Sektor telekomunikasi sudah lama berupaya untuk mencari model bisnis yang tepat untuk bertransformasi di era disrupsi. Beberapa operator di Indonesia telah mencoba untuk beradaptasi dengan mengembangkan layanan OTT, tetapi gagal. Konsep *digital telco* atau “digico” yang banyak diamin operator sebagai visi ke depan bahkan bisa dikatakan belum sepenuhnya tercermin dari transformasi yang mereka lakukan.

Turkcell menjadi model yang berhasil mengatasi disrupsi OTT dengan menciptakan ekosistem layanan OTT-nya sendiri. Operator telekomunikasi asal Turki ini mentransformasikan bisnisnya sebagai penyedia layanan digital, mulai dari *messaging*, *streaming* musik Fیزی, TV, mesin pencari Yaani, dan layanan apapun untuk pelanggannya.

DSResearch menilai ada beberapa faktor yang melandasi hal ini. Kemungkinan pertama adalah kegagalan operator dalam mentransformasikan organisasinya untuk mengembangkan produk inovatif yang lebih lincah ke pasar. Operator kurang memiliki kapabilitas untuk mengembangkan layanan digital. Faktor lainnya adalah model bisnis yang digunakan tidak tepat sehingga bisnis digital yang dikelola tidak *sustain* ke depannya.

Ambil contoh, *marketplace* Elevenia yang terus-menerus “bakar uang” untuk mengumpulkan *Gross Merchandise Value* (GMV). Strategi tersebut tentu tidak tepat bagi operator karena tidak efisien. Pada akhirnya, XL melepas kepemilikan Elevenia dan mulai kembali menata bisnis utamanya.

Kemudian pada kasus e-wallet, semua operator tidak mendapatkan *traction* yang diharapkan. Operator telah diuntungkan dengan basis pelanggan dan jaringan yang dimiliki. Tapi kontribusi pengguna e-wallet terhadap total pelanggan sangat kecil. Kalah saing dengan e-wallet yang terbuka untuk segala pengguna tanpa dibatasi dari jaringan manapun.

Ini yang membuat layanan e-wallet operator tidak mampu mendapatkan *traction* yang signifikan selama bertahun-tahun kehadirannya. Produk e-wallet operator hanya dapat dipakai oleh pelanggannya saja sehingga menutup ruang pertumbuhan dari segmen non-pelanggan.

XL Tunai akhirnya ditutup per Maret 2020 karena tidak mampu lagi bertumbuh di tengah ketatnya persaingan dengan pemain e-wallet yang didominasi OVO dan GoPay. Sementara itu, T-cash yang tadinya berencana menjadi agnostik akhirnya dilebur bersama beberapa e-wallet milik perusahaan BUMN menjadi LinkAja pada Februari 2019.

Di sisi lain, Hutchison 3 Indonesia memutuskan menghentikan pengembangan e-wallet karena kebijakan yang diterbitkan Bank Indonesia yang mewajibkan lisensi e-wallet harus dimiliki oleh perusahaan lokal dengan porsi 51% saham.

Pakar telekomunikasi Nonot Harsono menilai terminologi transformasi digital di sektor ini sudah bergeser sejak 2015. Pergeseran ini terjadi karena upaya operator menduplikasi tren OTT terbukti gagal. Model bisnisnya tak cocok dengan *nature* bisnis telekomunikasi.

Menurutnya, masuk ke area OTT akan sangat sulit karena harus bersaing dengan layanan milik perusahaan global. Kecuali, pemerintah melakukan afirmasi terkait hal ini untuk kepentingan keamanan data. Misalnya, pemerintah daerah wajib memakai aplikasi terkait buatan lokal. Maka itu, ia menilai bahwa konektivitas menjadi kunci utama untuk mencapai model transformasi yang tepat. Artinya, operator perlu memikirkan ulang peluang bisnis baru tentang bagaimana memanfaatkan konektivitas, bukan dengan layanan OTT.



“Buat produk/layanan apapun yang memerlukan jaringan. Misal, coba masuk ke pertanian dan bangun jaringannya. Konektivitas sebagai inti, itu kan yang dijual oleh telekomunikasi. *Big data* atau Internet of Things akan lumpuh tanpa jaringan,” paparnya kepada DSResearch.

Transformasi Digital di Masa Covid-19

Berdasarkan hasil survei, perusahaan telekomunikasi yang kami wawancarai mengalami dampak berbeda-beda pada transformasi digital yang dijalankan. Sebagian besar narasumber menilai bahwa pandemi Covid-19 justru mengakselerasi pengembangan inovasi perusahaan.

Pada kasus Telkom dan Telkomsel, keduanya harus melakukan penyesuaian dengan mengubah prioritas. Kedua perusahaan dihadapi pada sejumlah tantangan antara lain *budget*, *product delivery*, *mobility*, *talent scouting*, dan integrasi sistem offline ke online.

Tantangan di atas memaksa Telkomsel untuk menunda program The NextDev 2020 untuk menghindari risiko penyebaran. Selain itu, beberapa *use case* terkait industrial IoT untuk program Telkomsel Innovation Center (TINC) angkatan ketiga yang memasuki tahapan POC maupun *piloting* ke pasar juga tertunda karena PSBB dan WFH.

“Situasi memaksa kami untuk semakin *agile* dan *speed up* dalam menghidupkan transformasi digital, terutama bagaimana melayani customer kami lebih cepat dengan akses offline terbatas. *Digital roadmap* juga harus disesuaikan dan dipercepat apa yang menjadi prioritas masyarakat,” tutur GM Business Incubation Telkomsel Eko Seno Prianto.

Sementara, EVP Digital and Next Business Telkom Joddy Hernady mengungkapkan bahwa pihaknya melakukan perubahan prioritas pengembangan inovasi berdasarkan empat hal, yakni:

1. Solusi kesehatan digital untuk keperluan internal dan masyarakat luas
2. *Digital touchpoint* untuk menjaga relasi dengan *customer* dan calon *customer*, baik ritel, UKM, dan korporasi
3. *Piloting* solusi *e-procurement* untuk mempermudah proses interaksi dengan vendor/supplier
4. Solusi digital yang akan digunakan saat ini dan *new normal*

Di sisi lain, menurut CEO XL Axiata Dian Siswarini, situasi PSBB dan WFH dinilai membuat tujuan transformasi digital menjadi lebih relevan. Menurutnya, digitalisasi menjadi salah satu pondasi bekerja XL dalam memberikan layanan ke pelanggan. Untuk itu, perusahaan berupaya untuk fokus pada pemanfaatan teknologi terkini untuk mendukung peningkatan permintaan melalui akses digital.

Verdict Table.
Telkom


Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
			✔	✔
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
			✔	✔
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
			✔	✔
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
			✔	✔
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
			✔	✔
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✔	✔	✔

Telkomsel



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
			✔	✔
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
			✔	✔
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
			✔	✔
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
			✔	✔
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
			✔	✔
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		✔	✔	✔

XL Axiata



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
			☑	☑
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
			☑	☑
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
			☑	
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
			☑	
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
			☑	☑
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab
		☑	☑	

Hutchison 3 Indonesia

Adjacent

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation lab

FMCG

Lanskap Industri FMCG

Produk Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) merupakan produk yang paling mudah kita temui. Umumnya, produk ini dikonsumsi untuk kebutuhan sehari-hari. Ketersediaannya juga dapat diperoleh melalui warung, minimarket, hingga supermarket.

Karena sifatnya yang mudah dikonsumsi atau cepat habis, industri FMCG berkembang sangat cepat dari waktu ke waktu. Bisnis ini juga memiliki perputaran omset yang cepat dan masa simpan relatif singkat. Ini yang membuat skala pasar FMCG tak hanya besar, tetapi juga sangat kompetitif.

Riset Research and Market di 2017 menunjukkan bahwa produk makanan dan minuman berkontribusi sebesar 89% terhadap total pangsa pasar FMCG di dunia. Dari sisi wilayah, pasar FMCG didominasi oleh Amerika Utara, khususnya Amerika Serikat, dan diikuti Kanada. Sementara, kawasan Asia Pasifik didominasi oleh Tiongkok dan India dengan kontribusi hampir 40%.

Di Indonesia, FMCG merupakan sektor yang turut menopang pertumbuhan makro ekonomi dalam lima tahun terakhir. Indonesia menjadi pasar penting bagi sektor ini karena memiliki skala pasar terbesar di kawasan Asia Tenggara. Riset Euromonitor International mencatat biaya yang dihabiskan konsumen di Indonesia mencapai Rp2,700 triliun untuk produk dan jasa. Angka ini setara dengan 4% pertumbuhan pada di periode 2012-2017.

Industri FMCG di Era Disrupsi

Dalam beberapa tahun terakhir, kebangkitan digital yang diawali oleh bisnis e-commerce perlahan turut mendisrupsi sejumlah sektor industri di dunia, tak terkecuali FMCG. Produk konsumsi, seperti air kemasan dan sabun mandi saja bahkan sudah bisa didapatkan di *marketplace* manapun dengan harga lebih murah dari harga retailnya.

Fenomena ini juga terjadi di Indonesia. Pertumbuhan penetrasi internet, smartphone, dan layanan digital, mendorong perubahan perilaku konsumen dalam berbelanja selama beberapa tahun terakhir. Riset Statista pada 2018 mencatat biaya yang dihabiskan masyarakat Indonesia untuk berbelanja kategori makanan dan *personal care* melalui e-commerce mencapai Rp1,452 miliar.

Selain itu, *brand-brand* besar mulai masuk ke media sosial untuk meningkatkan engagement dengan konsumen. Upaya *brand* untuk berinteraksi dengan konsumen turut memengaruhi minat dan keputusan mereka membeli produk. Ini menandakan peran media sosial terhadap pola konsumsi di Indonesia.

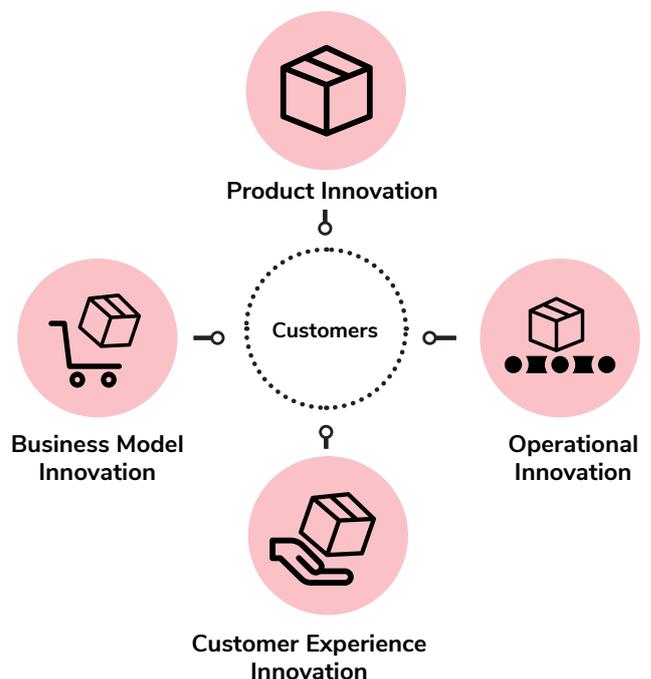
Menurut riset Kantar Indonesia, FMCG memanfaatkan fenomena ini juga untuk berkomunikasi dengan konsumennya. Sejumlah *brand* berkolaborasi dengan *marketplace* untuk memperluas kanal penjualannya. Meski kontribusinya masih kecil, pertumbuhan transaksi produk FMCG di Indonesia melalui e-commerce naik dari 2% di 2017 menjadi 6% di 2018.

Perusahaan FMCG Indonesia (undisclosed source)

Ada banyak *brand* FMCG berupaya untuk beradaptasi terhadap pergeseran perilaku konsumen. Mereka ingin melihat bagaimana gaya bekerja *agile* yang selama ini diterapkan startup dapat diadopsi juga ke lingkungan korporasi.

Namun, masih banyak pelaku FMCG yang belum melihat pentingnya transformasi digital. Padahal, transformasi digital tidak hanya soal me-*leverage* peluang baru untuk mengakselerasi bisnis, tetapi bagaimana menjadikan digital sebagai inti bisnis.

Gambar 47. Corporate innovation impacts customer in four ways



Sumber: Crowd Companies

Mengingat FMCG menghasilkan produk siap konsumsi, DSRResearch merekomendasikan *framework* berikut yang dirancang oleh Crowd Companies yang berorientasi pada *customer-centric*.

Ada empat fokus utama yang disorot, antara lain bagaimana FMCG bertransformasi melalui:

1. *Product innovation*
2. *Operational innovation*
3. *Customer experience innovation*
4. *Business model innovation*

Sebagai contoh, pada poin *operational innovation*, FMCG dapat merancang sebuah inovasi yang dapat menghasilkan *business process* lebih cepat, konsisten, dan berbiaya rendah. Dalam hal ini, pengaplikasian solusi teknologi memungkinkan untuk mencapai hasil tersebut. Kita dapat bicara teknologi *big data*, *machine learning*, atau IoT untuk masuk ke dalam ekosistem *value chain* FMCG.

Gambar 48. Corporate innovation impacts customer in four ways

Innovation Categories	Description	Examples	Benefit to customers
Product Innovation	Often led by R&D, product features are enhanced, or new products are developed based on the product roadmap.	Nike evolved beyond shoes to Nike Plys, expanding its offerings. Also, new product lines like Nestle's launch of Nespresso grew a loyal customer base.	Continued improvements on products features and benefits as well as new product lines.
Operational Innovation	Often led by operations, new processes increase productivity and efficiency, or reduce costs associated with employees, partners, and the supply chain.	In the '70s, Japanese automakers like Toyota and Honda increased the efficiency of auto production and reduced overall costs through kaizen.	Products emerge faster, with more consistency, and often at a lower cost.
Customer Experience Innovation	Often led by marketing and customer care, new services, interfaces, and channels are developed to improve customer interactions, while the product often stays the same	Hugo Boss partnered with Uber for production delivery, transportation, and concierge. Swisscom launched "Friends" so customers can self-support.	New services beyond the core product offering, including supportive media, communications in new channels and mediums, and white-glove service.
Business Model Innovation	Often led by innovators or strategists, companies identify complete new <i>revenue</i> streams from existing core capabilities	BMW launched ReachNow, enabling customers to rent vehicles on demand—rather than buy—packaged with parking services, insurance, and more.	Core product and service offerings are provided in new ways that meet shifting customer expectations - reframing customer relationship in the face of disruptive technologies.

Kemudian, *customer experience innovation* dapat menjadi opsi pilihan bagi pelaku bisnis yang ingin meningkatkan pengalaman berbelanja konsumennya. Misalnya, penjualan melalui kanal digital atau berkolaborasi dengan startup logistik untuk aspek pengiriman barang untuk merefleksikan sejauh mana upaya transformasi digital di sektor ini, DSRResearch mewawancarai **satu perusahaan FMCG multinasional di Indonesia** yang tak bisa disebutkan namanya. Kami menggali strategi perusahaan dalam menghadapi transformasi di era digital di Indonesia.

Kendati demikian, kami menyoroti dua perspektif yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan memandang transformasi ini.

A. Customer Experience Innovation

Umumnya produk FMCG didistribusikan ke seluruh wilayah di Indonesia, seperti warung, supermarket (Carrefour, Giant, etc), minimarket (Alfamart, Indomaret), termasuk toko perlengkapan ibu dan bayi.

Kini, perusahaan juga memperluas akses penjualan produknya dengan berkolaborasi dengan sejumlah e-commerce. Dua di antaranya adalah Lazada dan JD.id. Model bisnisnya bukan seperti *marketplace* atau siapapun dapat menjualnya, tetapi semacam toko resmi di mana e-commerce membeli langsung ke distributor.

“Kita sebut *pure player*. Ada juga *official shop*, ada juga *on-demand* via aplikasi *super apps*. Ada juga konsep *online-to-offline* (O2O) atau sebaliknya. Contohnya, Indomaret sekarang punya toko offline dan online,” papar sumber kami.

Ia mengakui bahwa strategi ini diambil untuk mengikuti perkembangan tren e-commerce. Inisiatifnya datang dari *holding company*. Kendati demikian, ia menyebut bahwa sebetulnya perilaku konsumen di Indonesia masih gemar berbelanja fisik. “*Journey* berbelanja digital masih rendah, kontribusinya hanya 5%,” tambahnya.

Sebetulnya, perluasan channel penjualan ke e-commerce tidak dapat sepenuhnya dikatakan inovasi internal karena FMCG hanya berperan sebagai *merchant* atau penyuplai produk. Pengembangan inovasi tetap berasal dari si penyedia platform itu sendiri. Dalam hal ini, e-commerce seperti Lazada dan JD.id.

Pada kasus ini, sudah banyak *brand* FMCG besar di Indonesia, terutama pada produk makanan dan minuman, juga melakukan strategi serupa. Contohnya, Unilever Indonesia kini memasarkan produknya melalui e-commerce Shopee. Unilever masuk ke dalam kategori Shopee Mall, sama seperti *brand-brand consumer goods* lain, seperti Garuda Food dan Coca Cola Indonesia.

B. Operational Innovation

Dalam konteks transformasi digital, DSResearch mengidentifikasi bahwa perusahaan belum tertarik mengutilisasi data internal untuk menghasilkan sebuah solusi berbasis teknologi. Menurut sumber kami, saat ini perusahaan belum berminat untuk menampilkan data internal, seperti data penjualan, ke pihak eksternal. Menurutnya, hal ini karena berkaitan dengan persaingan dengan perusahaan FMCG lain. Kendati demikian, sumber kami mengungkapkan bahwa saat ini perusahaan telah menggandeng konsultan dalam mengolah data untuk kebutuhan referensi.

“Paling *advance* saat ini adalah Nielsen. Mereka sekarang mengumpulkan data penjualan, bukan data konsumen saja. Apabila Nielsen mau mengumpulkan data penjualan dari supermarket besar, mereka belum tentu mau menampilkan karena data *sales* sifatnya rahasia. Data FMCG memang penting sekali, tapi belum diolah secara maksimal.” ungkapny.

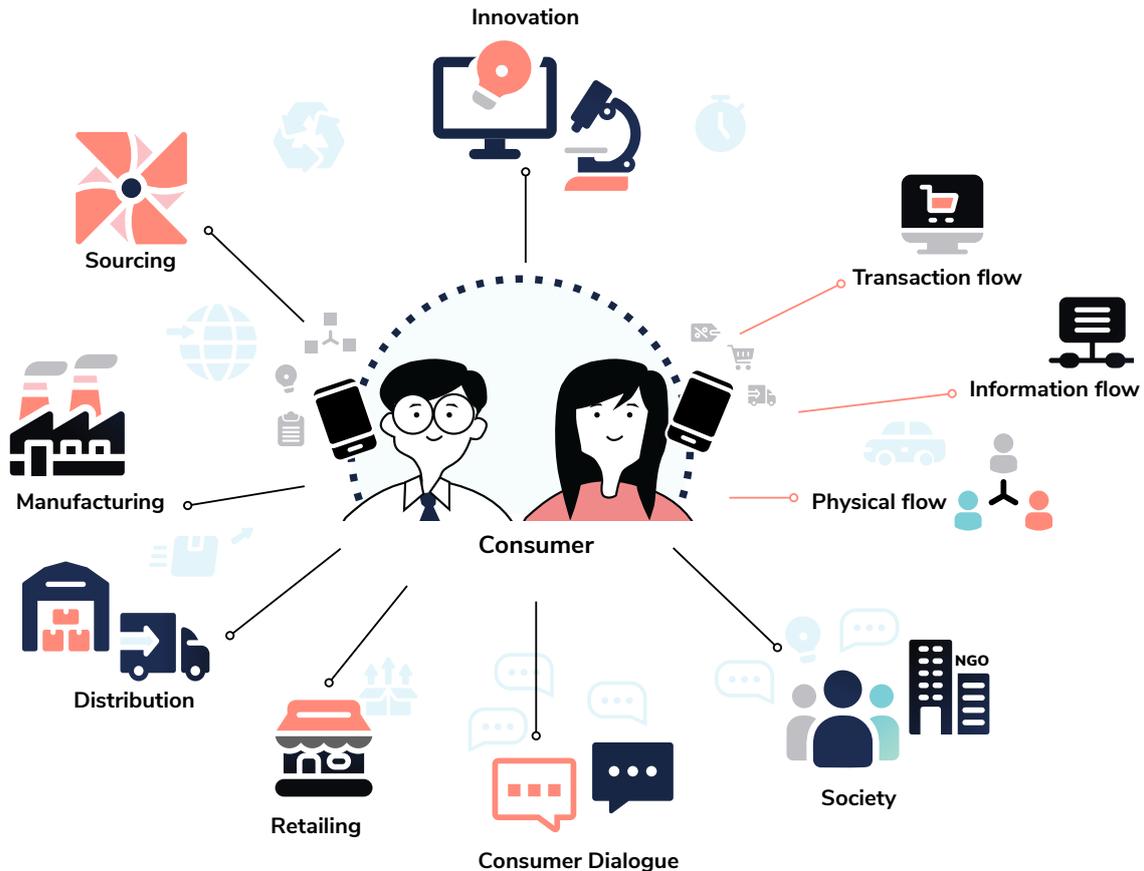
Menariknya, *holding* perusahaan FMCG ini baru-baru ini mengungkap komitmen strategisnya untuk fokus pada data, teknologi, dan transformasi. Dari informasi yang dihimpun, CEO global menyebut akan melakukan transformasi besar dalam dua tahun ke depan. Transformasi ini termasuk mengadopsi teknologi sesuai kebutuhan perusahaan dan mengadopsi gaya kerja *agile* untuk *me-leverage* data.

Menurutnya, transformasi ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi pada *value chain* sehingga perusahaan dapat lebih fleksibel dan tepat dalam memproduksi permintaan pelanggan. Hal ini juga untuk mencapai pertumbuhan *top-line* dan efisiensi. Sayangnya, informasi ini tidak mengungkap apakah transformasi tersebut berlaku keseluruhan atau tidak, mengingat *holding* tersebut juga memiliki anak usaha/*operation company* (opco) di Indonesia, mengingat dengan kategori produk bisnis berbeda.

Sejumlah laporan menyebutkan bahwa transformasi pada sektor FMCG dapat memberikan hasil positif pada operasional. Hal ini dikarenakan bisnis FMCG berkaitan erat dengan rantai produksi dan distribusi yang panjang. Dengan mengimplementasi solusi teknologi, perusahaan FMCG dapat meningkatkan efisiensi, baik dari sisi waktu dan biaya.

Dalam laporan Capgemini dan Intel Corporation, *big data* dan Internet of Things (IoT) menjadi kombinasi implementasi yang tepat bagi sektor manufaktur dan retail. Laporan ini mengungkap bahwa manfaat signifikan yang dapat diperoleh dari implementasi IoT adalah data. IoT dapat menggabungkan bagian operasional yang sudah ada dan data untuk mengurangi waktu terbuang dan meningkatkan kinerja.

Gambar 49. Value chain collaboration enabled by new technologies



Sumber: Capgemini and Intel Corporation

IoT juga dapat mendeskripsikan bagaimana perilaku konsumen di toko, bagaimana pola penggunaan produk di rumah, hingga proses produksi pada *supply chain*. Data masif konsumen yang dikumpulkan akan menciptakan sebuah pola yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan keputusan, termasuk bagaimana perusahaan mendorong engagement dengan konsumen.

Peluang yang dihasilkan juga nyata. Di 2013, *retailer* raksasa asal Inggris, Tesco, berhasil menghemat £100 juta pada *wasted stock* setiap tahunnya. Hal ini berkat analisis data cuaca secara *historical* dan pola penjualan berdasarkan geografi untuk memprediksi produk mana yang akan dijual dan di toko mana pada hari itu.

HM Sampoerna

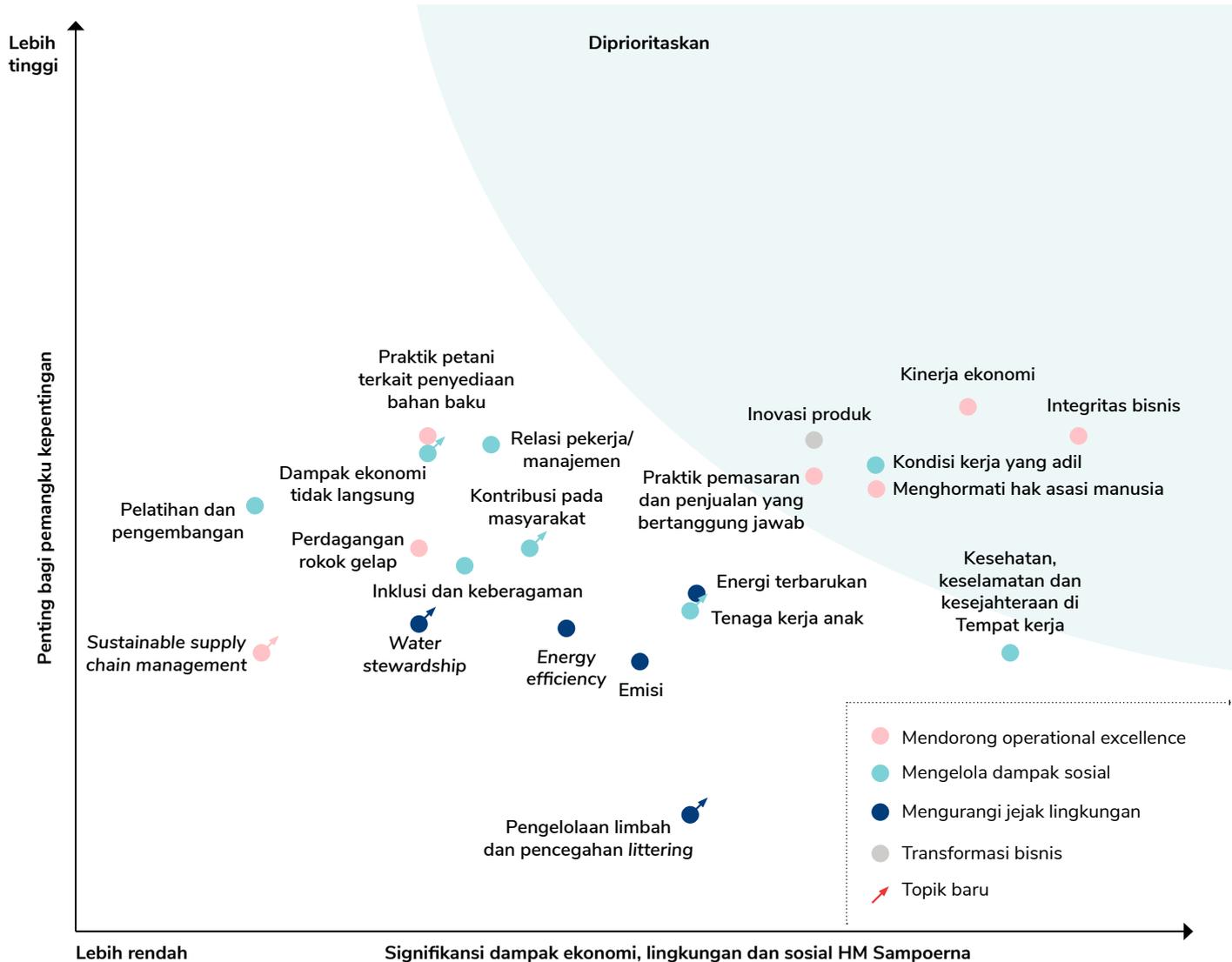
Sebagai perusahaan tembakau yang sudah beroperasi puluhan tahun di Indonesia, Sampoerna turut serta meramaikan pasar rokok elektrik. Perusahaan induknya, Philip Morris International sudah lebih dulu mengeluarkan produk bebas asap ini. Menurut pemaparan Andre Michael selaku People and Culture Manager, produk yang dipasarkan dengan nama IQOS ini sudah beredar di beberapa negara. Di Asia sendiri produk ini sudah bisa ditemui di Jepang, Korea, dan Malaysia.

Sebagai produk diversifikasi Sampoerna, IQOS memiliki perbedaan pendekatan yang signifikan dibanding produk rokok lainnya. Mulai dari *supply chain*, distribusi produk, dan tentu saja pemahaman pasar atau edukasi tentang produk. Tak terpungkiri jika Sampoerna mengerahkan banyak perhatian untuk memasarkan produk ini di Indonesia.

A. Komitmen Perusahaan

Komitmen perusahaan terhadap produk baru ini tertuang dalam laporan tahunan PT HM Sampoerna tahun 2019. Berdasarkan analisis aspek materialitas keberlanjutan di tahun 2019, inovasi produk menjadi salah satu prioritas perusahaan sekaligus satu-satunya topik transformasi bisnis.

Gambar 50. HM Sampoerna business priority mapping



Sumber: Annual Report

Analisis material sendiri merupakan upaya untuk mengidentifikasi isu-isu keberlanjutan yang relevan melalui survei yang ditujukan untuk para pembuat kebijakan, baik internal maupun eksternal. Proses dimulai dengan identifikasi isu-isu keberlanjutan yang relevan berdasarkan tinjauan pustaka dan pengamatan melalui media. Topik-topik tersebut kemudian dinilai dan diperiksa relevansinya dengan bisnis dan rantai nilai Sampoerna. Selanjutnya, serangkaian kuesioner dirancang dan disebarluaskan. Bagan di atas merupakan hasil analisis material tahap pertama yang menunjukkan beberapa prioritas bisnis Sampoerna sepanjang 2019.

B. Transformasi Bisnis

Pada tahun 2016, PMI menyatakan tujuannya untuk mengganti rokok dengan produk yang lebih rendah risiko dan tanpa asap sesegera mungkin. Produk rokok tradisional mulai kerap mendapat perhatian publik terkait isu kesehatan.

Mengingat hal ini, PMI telah mengembangkan produk tembakau bebas asap dengan merek IQOS yang mengandung risiko yang jauh lebih rendah dibandingkan dengan rokok. Meski tetap mengandung nikotin yang menyebabkan ketergantungan dan tidak bebas risiko, namun para ahli setuju bahwa penyebab utama terhadap penyakit yang terkait dengan kebiasaan merokok adalah zat kimia berbahaya yang dihasilkan oleh proses pembakaran tembakau dan dihirup dalam bentuk asap rokok.

Produk-produk alternatif yang inovatif ini telah melalui lima tahap penilaian ilmiah yang ketat, yang berujung pada analisis jangka panjang pada data kualitatif dan kuantitatif terkait bagaimana penggunaan produk-produk tersebut di dunia nyata.

Hasil ilmiah PMI juga didukung oleh penelitian independen yang sejauh ini menyimpulkan bahwa aerosol IQOS mengandung zat kimia berbahaya dan berpotensi berbahaya yang lebih rendah daripada asap rokok. Ambisi PMI adalah setidaknya 30% dari konsumen dewasanya yang memutuskan untuk tetap merokok beralih ke produk bebas asap ini pada tahun 2025 dibandingkan dengan tahun 2010, dalam rangka mewujudkan tujuan utama, yaitu masa depan bebas asap.

Sampoerna mulai mengikuti jejak tersebut di akhir tahun 2016. Seiring dengan adanya prioritas untuk memasarkan produk baru sekaligus menandai adanya perubahan bisnis model di Sampoerna. Sebagai strategi bisnis baru maka di tahun yang sama dibentuklah tiga divisi transformasi di Sampoerna.

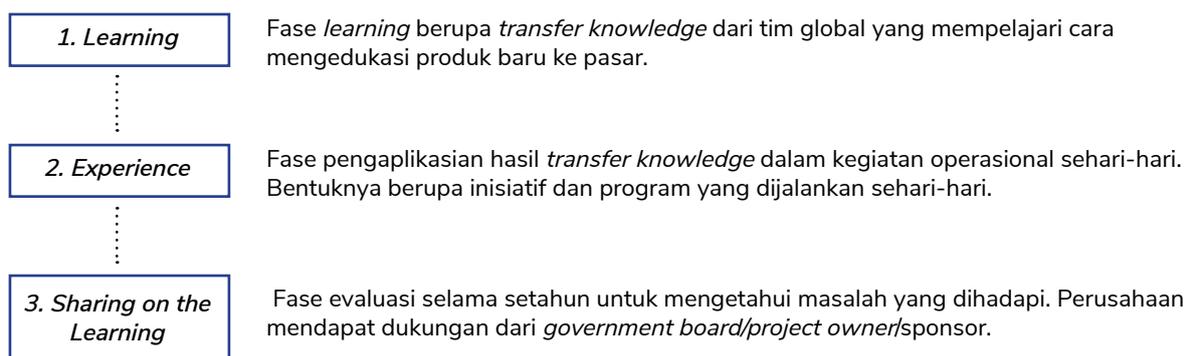
1. Produk
2. Transformasi eksternal yang akan menangani cara berinteraksi dengan *stakeholder*. Sampoerna menyadari bahwa perusahaan berjalan sendiri dalam memperkenalkan produk baru
3. Transformasi internal yang berkaitan dengan cara membangun budaya kerja dan cara beroperasi yang baru

Setelah terbentuk tim transformasi, mereka akan bekerja dengan skema Project Based Organization yang terbagi menjadi beberapa tim. Masing-masing tim ini akan bekerja menggunakan *sandbox tools*. Setiap tim berisi perwakilan dari masing-masing divisi di Sampoerna, mulai dari manajemen, governance, finance, IT, HR, hingga sales. Selain karyawan operasional, tim ini juga diisi oleh *catalyst* yang merupakan *master of tools* dan *scrum master*. Ada pula keterlibatan pelaku startup yang dapat membantu boosting setiap tim. Mereka berperan untuk mengarahkan pemilihan metode *testing*.

Pada *sandbox* pertama, terdapat lima tantangan yang akan diberikan kepada 25 orang. Mereka merupakan karyawan terpilih Sampoerna dari seluruh Indonesia yang akan menjalankan *project* ini selama dua bulan di Jakarta. Selama dua bulan itu, mereka akan menerima *outcome* dan validasi dari *project* yang dijalankan.

Kemudian, setiap tim akan mendapat dukungan berupa pendanaan untuk *testing* dan *coaching*. Pada tahap *coaching*, kegiatan ini dilakukan oleh tim atau individu khusus yang dapat disebut *government board/project owner/sponsor*. *Government board* akan melihat dan menilai kemajuan setiap dua minggu sekali. Adapun, jajaran coach sebagian besar diisi oleh C-Level dari masing-masing perusahaan dan ekspertis dari eksternal. Ada pula pelaksanaan beberapa *workshop* tergantung dari kemajuan *project* yang dijalankan.

Periode transformasi bisnis ini juga terbagi menjadi tiga fase utama, yaitu:



Selain melibatkan langsung *early adapter*, yakni C-Level dan senior leadership manager, perusahaan juga banyak mendapat bantuan dari tim global. Setiap individu di level tersebut mengikuti *workshop* untuk memperoleh *toolkit*, *mindset*, dan *real case*. Setelah selesai mengikuti program *sandbox*, ke 25 orang ini masih memiliki tugas untuk kembali mengaplikasikan cara kerja tersebut ke divisi awal mereka masing-masing.

C. Value Generation

Berdasarkan proses transformasi yang sudah dilalui Sampoerna, ada beberapa hal yang sudah didapatkan melalui proses transformasi. Divisi transformasi yang bekerja menyerupai *agile team* berhasil meningkatkan *outcome* perusahaan.

Project based team sebagai *framework* kerja tim transformasi ini berhasil membawa perubahan kultural yang dianggap positif oleh perusahaan. Pertama, setiap ide yang diinisiasi oleh tim mendapat bantuan atau lebih cepat terutama dari segi administrasi dan birokrasi karena mereka sudah melibatkan karyawan divisi itu dalam tim. Kedua, setiap orang yang terlibat dalam *project* akan fokus pada satu misi yang jelas yang otomatis membawa pada penilaian yang lebih jelas. Hal ini juga mempermudah perusahaan untuk menilai dampak terhadap organisasi.

Setiap individu di dalam tim bertanggung jawab atas *reward* tim. Jika sebelumnya komisi dihitung berdasarkan pendapatan, *project based* ini akan berdasarkan pada *scoring* untuk melihat kinerja tim. Perubahannya cukup terlihat sejak perusahaan mengganti metode kerja dari *top-down* menjadi *bottom-up*. Terdapat 1.000 ide yang masuk dalam dua minggu dan seluruhnya dikumpulkan dalam satu platform digital untuk diklusterkan. Dengan ini, perusahaan akan lebih mudah mengidentifikasi tantangan yang sedang dihadapi.

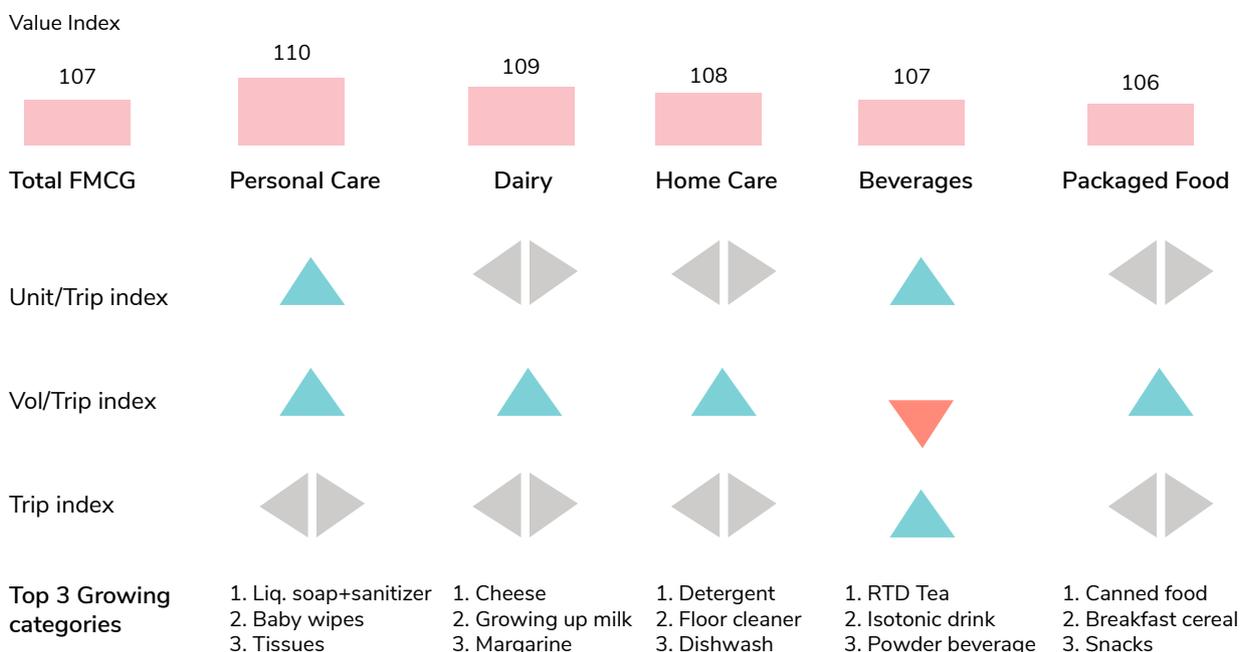
Transformasi Digital di Masa Covid-19

Pandemi mengancam hampir seluruh aspek, termasuk gaya hidup dan preferensi belanja sehari-hari. Jika dampaknya berlangsung secara permanen, situasi ini secara substansial dapat mempercepat perubahan struktural yang membentuk industri dan juga mengubah kepentingan tren tersebut.

Sektor FMCG juga dituntut untuk bisa beradaptasi dan menjadi relevan terhadap konsumen dan pelanggan. Dalam waktu yang relatif cepat, beberapa produk mengalami penurunan pembelian yang drastis, tetapi beberapa produk lainnya justru mengalami peningkatan.

Berikut ini adalah peta pembelian masyarakat Indonesia yang diambil dari minggu pertama Februari hingga Maret minggu ketiga 2020. Tidak hanya produk *germ-killing* yang mengalami perubahan pembelian, tren ini juga berlaku pada beberapa produk makanan dan minuman.

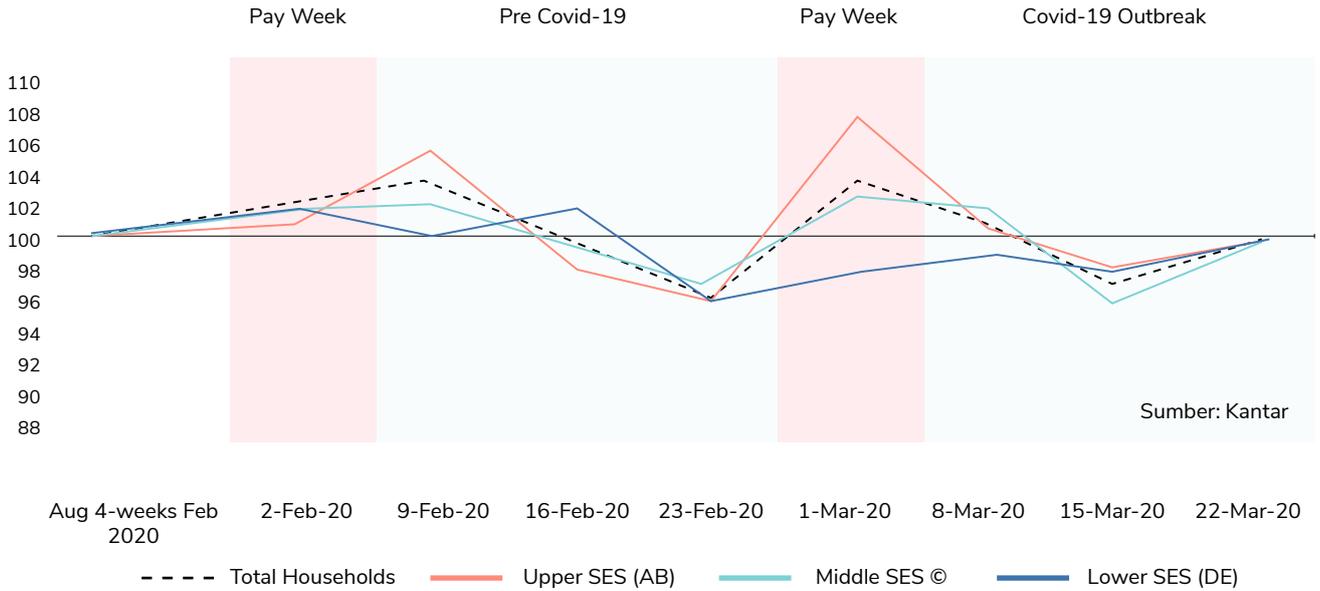
Gambar 51. Impact of Covid-19 on FMCG Product Sales



Sumber: Kantar

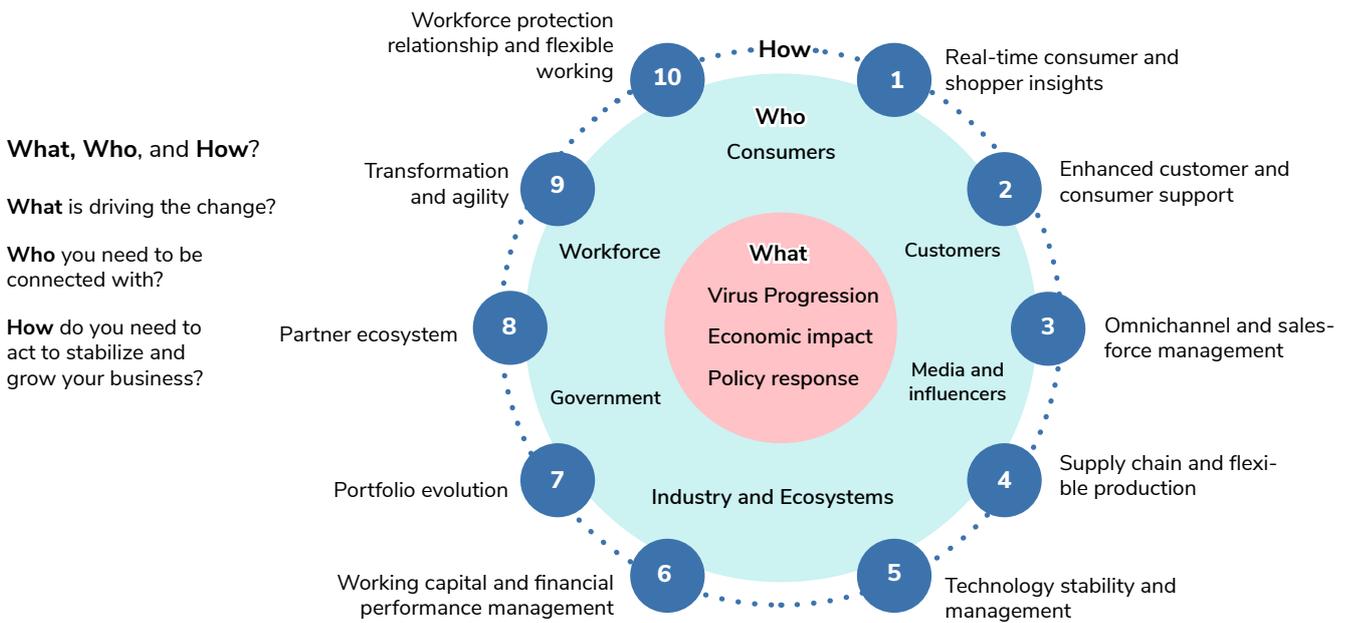
Dari segi daya beli, kelas SES (socioeconomic status) di segmen menengah-atas masih menunjukkan adanya pertumbuhan penjualan produk FMCG, tetapi pertumbuhan melambat untuk kelas menengah ke bawah. Sejauh ini, hanya wilayah Jakarta yang menunjukkan tren perubahan perilaku pembelian, dengan peningkatan tambahan setiap minggu.

Gambar 52. Covid-19 on impact on household spent



Dalam laporannya, Accenture mencoba memetakan siapa, bagaimana, dan kapan merespon adanya perubahan tersebut.

Gambar 53. Main Actions During the Pandemic for FMCG Companies



Sumber: Accenture

Dari segi pemasaran, perusahaan harus lebih aktif memantau dan merespons kemampuan konsumen. Hal ini diperlukan untuk memahami perubahan perilaku jangka pendek dan struktural yang mendasarinya serta dampak yang ditimbulkan. Perusahaan bisa menginvestasikan aset digital canggih seperti platform digital untuk mengoptimalkan pengalaman belanja virtual yang dibekali dengan kemampuan analitik untuk melacak KPI. Selain di bagian tatap muka pelanggan, perusahaan juga perlu mempertimbangkan untuk mendigitalkan dan mengotomatiskan proses penjualan.

Dalam skala ekosistem yang lebih luas potensi untuk kolaborasi dengan skema B2B dan B2B2C juga sangat mungkin untuk dijajaki dalam rangka mempercepat penjualan. Perlahan perusahaan bisa mengembangkan kemitraan strategis di seluruh ekosistem.

Beberapa riset yang sudah terbit banyak menunjukkan bahwa pandemi mengurangi aktivitas luar ruangan. Hal ini bisa menjadi momentum bagi perusahaan untuk mengembangkan pasar digital dengan cepat dan mengenalkan konsumen ke platform tersebut. Tentu saja perusahaan harus sudah *aware* terhadap situasi yang dialami konsumen. *Brand* harus mampu menawarkan perspektif positif dan menjadi katalis untuk penerimaan *new normal* yang lebih baik.

Verdict Table.
HM Sampoerna
Transform

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab

FMCG Company, Undisclosed Source
Pre-Core

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation 	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer 	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency 	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial 	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/ customer or vendor 	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab

Transportasi dan Pariwisata

Industri Transportasi

Pembangunan infrastruktur jalan, bandara dan pelabuhan yang digenjut dalam empat tahun terakhir membawa dampak positif bagi pertumbuhan industri jasa transportasi nasional. Mengutip *Tirto*, menurut Chairman Supply Chain Indonesia (SCI) Setijadi dalam keterangan tertulis SCI, memprediksi sektor transportasi Indonesia pada tahun 2019 akan tumbuh sebesar 11,15% menjadi Rp740,4 triliun [kontribusi terhadap PDB]. Kontribusi sektor transportasi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) pada 2018 tercatat sebesar Rp666,2 triliun atau meningkat 8,23% saja dibandingkan tahun 2017 (Rp615,5 triliun).

Kontributor tertinggi masih dari angkutan darat sebesar Rp380,8 triliun atau sekitar 51,43% dan angkutan udara sebesar Rp282,2 triliun atau sekitar 38,12%. Kemudian, angkutan laut berkontribusi sebesar 6,50%, angkutan darat, angkutan sungai/danau, dan penyeberangan sebesar 2,30%, serta angkutan rel sebesar 1,66%.

Pertumbuhan ini tak lepas dari peningkatan kebutuhan jasa pengiriman barang seiring dengan maraknya jual beli online. Perdagangan online telah membuat peta jalur distribusi mengarah langsung dari produsen ke konsumen atau antar-konsumen. Pola pengiriman barang itu membuat permintaan jasa transportasi angkutan barang meningkat signifikan karena meski volumenya tidak besar di setiap pengiriman dan frekuensinya tinggi.

Bank Indonesia bahkan mencatat, di tahun 2019 jumlah transaksi perdagangan online setiap bulannya mencapai Rp13 triliun. Prediksi McKinsey menyebut pertumbuhan e-commerce di Indonesia meningkat delapan kali lipat pada periode 2017 sampai 2018. Dari total belanja daring senilai \$8 miliar di 2017, meningkat menjadi \$55 miliar hingga \$65 miliar pada 2020.

Meskipun masih didominasi transportasi darat, pemerintah saat ini juga berusaha mengarahkan sektor lain untuk memanfaatkan digitalisasi untuk meningkatkan produktivitas transportasi. Sebagai gambaran, platform OTA selama ini turut membantu peningkatan jumlah penerbangan melalui jual-beli tiket online. Mengutip *Katadata*, per Januari 2016, terdapat 6,3 juta penumpang penerbangan domestik, yang meningkat menjadi 8,1 juta penumpang di Oktober 2018.

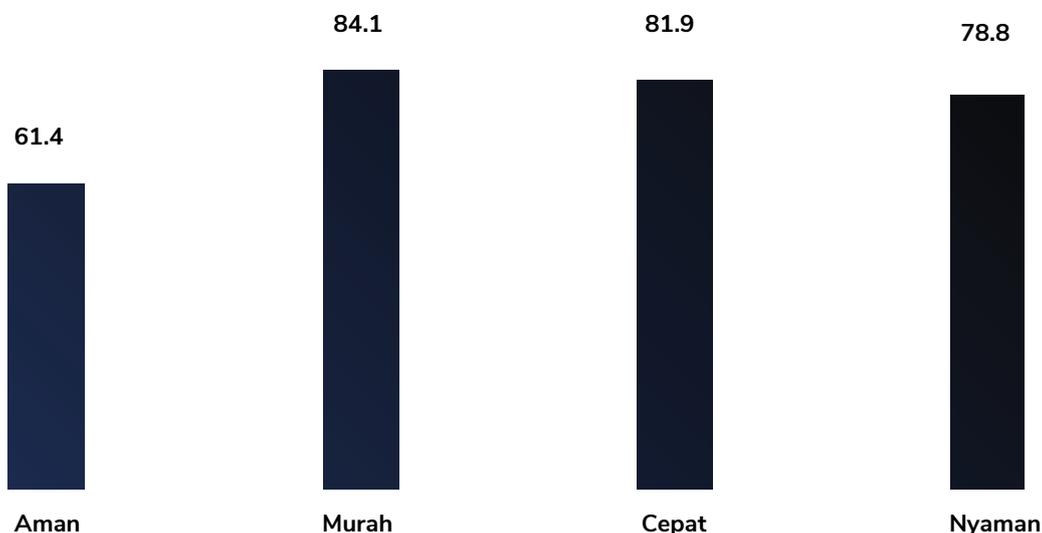
Studi Kasus: Blue Bird

Blue Bird dan Transportasi Publik di Era Disrupsi

Pada tanggal 13 Oktober 2010, Gojek resmi berdiri dengan 20 orang pengemudi disusul Grab tahun 2012. Kini ojek online sudah mencuri hati masyarakat Indonesia. Mereka yang mulanya menggunakan transportasi publik atau taksi konvensional beralih menggunakan ojek online.

Ada beberapa alasan yang membuat masyarakat berpindah menggunakan ojek online. Berdasarkan survei yang dilakukan Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia pada 2017 tarif menjadi alasan utama, diikuti kecepatan atau waktu antar, kenyamanan berkendara, kemudian keamanan.

Gambar 54. Reasons consumers choose online transportation services

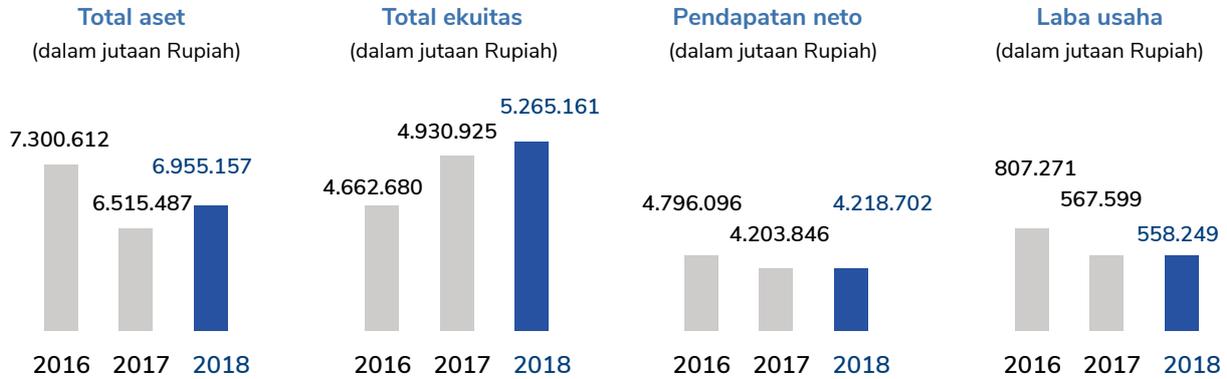


(Persentase %)

Sumber: YLKI 2017

Mengutip *Tempo*, Ketua Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia Tulus Abadi, mengatakan sebanyak 72,6% dari 4.668 responden pengguna jasa transportasi online memilih Gojek, diikuti Grab yang dipilih 66,9% responden. Sementara pada survei di April 2017, Uber digunakan 51% dan My Blue Bird 4,4%. Dari frekuensi penggunaannya, ujar Tulus, 31,6% pengguna paling banyak menggunakan transportasi online 2-3 kali dalam seminggu. Blue Bird sebagai salah satu pemain lama di industri transportasi justru mendapat porsi paling sedikit.

Gambar 55. Blue Bird financial performance



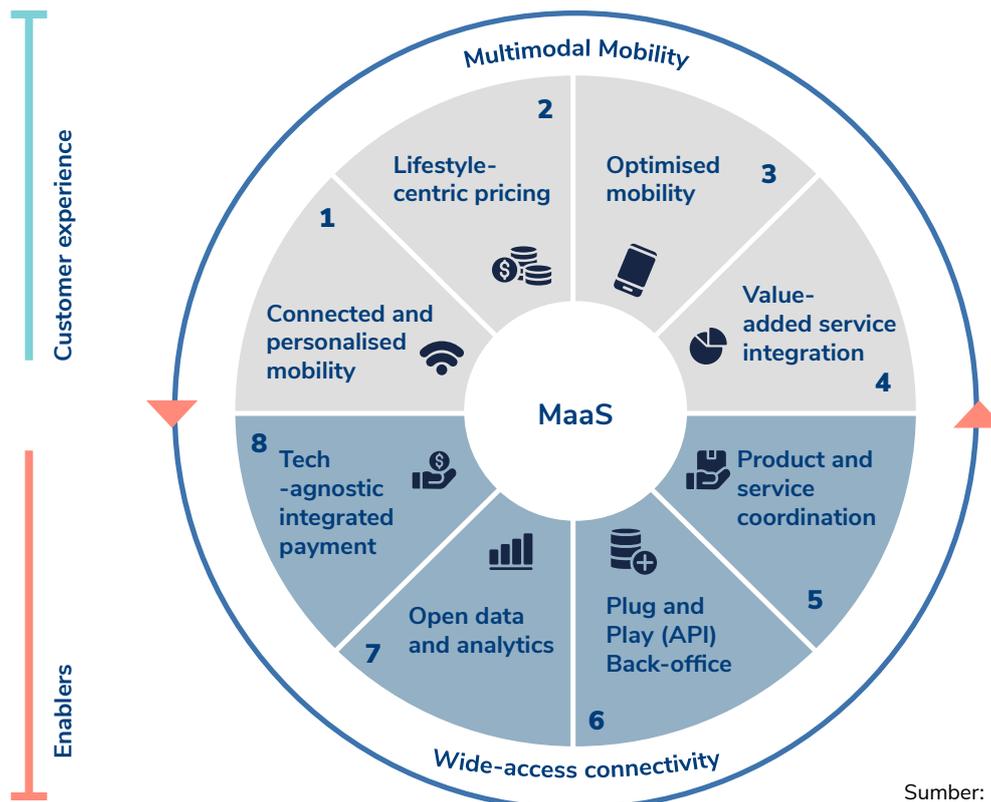
Sumber: Annual Report 2016-2018

Blue Bird menjadi salah satu perusahaan yang terdampak cukup besar akibat kehadiran *disruptor*. Berdasarkan laporan keuangan laba usaha Blue Bird mengalami penurunan sejak tahun 2016 hingga 2018. Selain menghadapi persaingan dari pemain transportasi berbasis aplikasi, Blue Bird juga harus berkompetisi dengan taksi lokal di beberapa kota.

Mengetahui fakta itu pihak Blue Bird mengaku tidak tinggal diam. Sejak 2016 mereka secara signifikan mengejar ketertinggalan dan mulai melakukan beberapa inovasi.

Menurut pemaparan Andeka Putra, yang ketika wawancara menjabat CIO Blue Bird, perusahaan sudah melakukan langkah awal untuk memulai strateginya, membaca dan memahami pasar mereka. Konsumen saat ini sudah melakukan perubahan *commuting* secara fundamental. Milenial memiliki keinginan yang cukup tinggi untuk *commuting*. Tapi di satu sisi mereka tidak memprioritaskan untuk memiliki kendaraan pribadi. Hal ini tentu membuat kebutuhan transportasi menjadi tinggi.

Gambar 56. MaaS key attributes



Sumber: LEK Consulting

Fenomena di atas kemudian ditangkap Blue Bird sebagai sebuah kesempatan untuk melakukan inovasi. MaaS merupakan solusi untuk manajemen lalu lintas perkotaan dengan cara mengintegrasikan berbagai moda transportasi, menyederhanakan perencanaan rute supaya lebih efisien, serta menghadirkan layanan/akses yang ramah pelanggan. Berdasarkan bagan di atas ada beberapa aspek atau indikator yang bisa dilakukan Blue Bird untuk melakukan transformasi.

- | | |
|---|---|
| <p>1. Connected & Personalised Mobility
Keterhubungan antara penyedia transportasi dengan pelanggan melalui satu aplikasi.</p> <p>2. Life Cycle-centric Pricing
Penentuan tarif sesuai dengan perhitungan tertentu dan memperhatikan dampak dari berbagai aspek.</p> <p>3. Optimised Mobility
Keterhubungan antar-moda transportasi untuk memudahkan pelanggan.</p> <p>4. Value-added Service Integration
Data <i>real-time</i> terkait kemacetan, jalur alternatif, infrastruktur, perjalanan, <i>booking & payment</i>, serta berbagai layanan lainnya.</p> | <p>5. Product & Service Coordination
Layanan <i>on-demand</i> terintegrasi, seperti pengiriman barang atau <i>delivery services</i>.</p> <p>6. Plus & Play API Back Office</p> <p>7. Open Data Analytics
Pengumpulan dan berbagi data dapat dilakukan di mana pun secara transparan yang memungkinkan untuk melakukan kontrol terhadap privasi dan keamanan pelanggan.</p> <p>8. Tech Agnostic Integrated Payment
Potensi perkembangan dan inovasi digital yang memungkinkan infrastruktur terbuka dan solusi teknologi-agnostik.</p> |
|---|---|

Namun, MaaS bukanlah sebuah *framework* yang mudah, selain ada banyak syarat untuk mewujudkannya, ekosistem juga menjadi kunci penting. Terlebih faktor ekosistem melibatkan *stakeholder* pemerintah dan masyarakat di dalamnya.

Selain transformasi di internal Blue Bird, identifikasi ini juga termasuk pada pengembangan inovasi dengan menggunakan pendekatan MaaS. Dalam analisis berikut ini, indikator MaaS yang sudah dijelaskan hanya akan mengidentifikasi proses Blue Bird tanpa melibatkan *stakeholder* lain di dalamnya.

Komitmen Perusahaan

Para pengambil kebijakan internal Blue Bird membentuk satu unit bisnis baru, Business Transformation Office (BTO) pasca-demo supir 2016 yang sempat melumpuhkan Jakarta. Sebagai salah satu perusahaan transportasi yang selalu unggul selama 40 tahun ke belakang posisi mereka bisa saja terancam tanpa adanya transformasi. Titik awal transformasi Blue Bird dimulai dengan dibentuknya BTO. Pada saat itu tugas utama BTO adalah menemukan ide-ide inovasi baru.

Selain dari sisi teknologi, Blue Bird melakukan pendekatan yang lebih spesifik agar sesuai dengan kebutuhan para pelanggan. Salah satunya bekerja sama dengan institusi rumah sakit, hotel, pusat hiburan, dan bandar udara.

Blue Bird juga melakukan kolaborasi lintas industri, selain dengan operator taksi lokal. Fokus utama kolaborasi adalah menguatkan sistem pemesanan dan pembayaran. Pada tahun 2017 Blue Bird resmi menjalin kolaborasi dengan Gojek. Layanan kolaborasi mereka mencakup integrasi sistem pemesanan layanan dan pembayaran. Setelah sebelumnya memberlakukan pembayaran dengan kartu debit dan kartu kredit, pembayaran taksi juga bisa dilakukan dengan dompet digital (*e-wallet*). Saat itu Blue Bird menjalin kerja sama strategis dengan Tcash (sekarang melebur menjadi LinkAja).

Inovasi

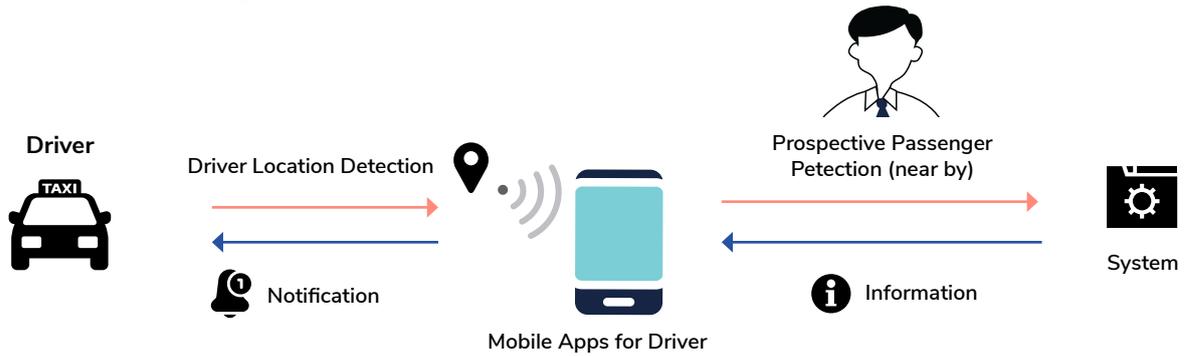
Jauh sebelum era disrupsi, Blue Bird merupakan taksi pertama di Indonesia yang menggunakan argometer. Tak lama setelahnya layanan taksi lain mengikuti jejak itu. Berpuluh tahun kemudian tepatnya tahun 2011 Blue Bird merilis aplikasi mobile buat reservasi untuk pengguna Blackberry yang sedang marak saat itu.

Seiring meredupnya pengguna Blackberry yang mulai tergantikan Android dan IOS Blue Bird tidak lagi melanjutkan pengembangan aplikasi di platform lain. Saat itu pemesanan taksi masih didominasi reservasi via telepon.

Era disrupsi menjadi *wake up call* bagi Blue Bird untuk kembali bangkit. Blue Bird memiliki data yang cukup besar, seperti pergerakan armada selama 10 tahun terakhir dan titik antar-jemput penumpang. Melalui BTO, Blue Bird mulai menggali informasi penting dari data tersebut. Alih-alih melebarkan sayap dengan menjangkau pengguna layanan *disruptor*, Blue Bird memilih untuk mengoptimalkan layanan dan pengguna mereka yang sudah terbentuk selama puluhan tahun.

Mereka fokus mengembangkan layanan-layanan terbaru. Dari segi teknologi Blue Bird mulai melakukan perombakan dan peremajaan besar-besaran dari sekian ratus sistem/aplikasi di internal. Pindahkan semua data yang ada di data center ke *cloud* serta mulai menggunakan bahasa pemrograman baru, salah satunya Golang. Dan tak lupa melakukan analisa *big data*.

Gambar 57. Blue Bird piloting scheme



Berdasarkan hasil analisis data di tahap awal tersebut, Blue Bird mulai melakukan *piloting* di seputaran Jakarta dengan skala kecil. Dari hasil *piloting* Blue Bird bisa meningkatkan jumlah ritase 14%. *Revenue* naik hampir 8% dengan tingkat kepatuhan *driver* kurang dari 50%. Terutama untuk pengemudi baru, ini sangat membantu. Perlahan Blue Bird berharap strategi ini tidak hanya untuk bertahan, tapi juga mendapatkan kembali pangsa pasar mereka.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil optimalisasi teknologi menunjukkan prospek yang positif di masa depan. Sebelum membicarakan untuk menarget pasar yang baru, setidaknya Blue Bird bisa mengefektifkan operasional mereka.

Produk Inovasi dan Kolaborasi

2017

- Kolaborasi dengan Gojek sehingga pelanggan memiliki berbagai pilihan channel pemesanan untuk mendapatkan layanan Blue Bird
- Peluncuran Jakarta Airport Connexion (JAC)-Bigbird airport shuttle dari dan ke airport Soekarno Hatta
- Inovasi *easy ride*, pelanggan dapat stop taksi di jalan dan melakukan pembayaran non-tunai dengan menggunakan aplikasi My Blue Bird
- Kolaborasi dengan Traveloka, menyediakan pemesanan JAC Bigbird dan Goldenbird melalui aplikasi Traveloka

2018

- Meluncurkan fitur baru di My Blue Bird, Fixed Price. Fitur ini memudahkan pelanggan untuk melihat kepastian harga dari awal perjalanan dengan harga yang tetap.

2019

- Akuisisi Cititrans dengan mencapai Rp115 Miliar. Akuisisi merupakan tonggak penting dalam rencana strategis grup Blue Bird untuk diversifikasi usaha dan untuk membangun keberadaan yang lebih kuat dalam pasar *upper mass*. Bisnis di segmen *shuttle* ini akan mengoptimalkan kendaraan dari Cititrans sebanyak 130 unit armada
- *Seed funding* di beberapa startup
- Blue Bird meluncurkan e-taxi, layanan taksi dengan menggunakan armada mobil listrik. Saat ini, Blue Bird memiliki 30 armada taksi listrik. Blue Bird menargetkan memiliki 2.000 armada e-taxi hingga tahun 2025
- Bersama Telkomsel menerapkan teknologi Internet of Things (IoT) pada 10 taksi. Dengan menggunakan IoT, ekosistem Blue Bird mulai dari pusat hingga armada akan terhubung. Teknologi ini akan menggantikan perangkat penghitung argo atau Fleety dan penerima pesanan berbasis jaringan 2G, yang selama ini dipakai perusahaan. Maka, layanan mulai dari argo, pemesanan layanan, pelacakan posisi (GPS), komunikasi penumpang dengan operator pusat hingga pembayaran akan terhubung melalui IoT. Selain itu, teknologi ini dapat membaca data-data vital terkait kondisi kendaraan. Informasi tersebut akan dikirim ke sistem aplikasi Blue Bird

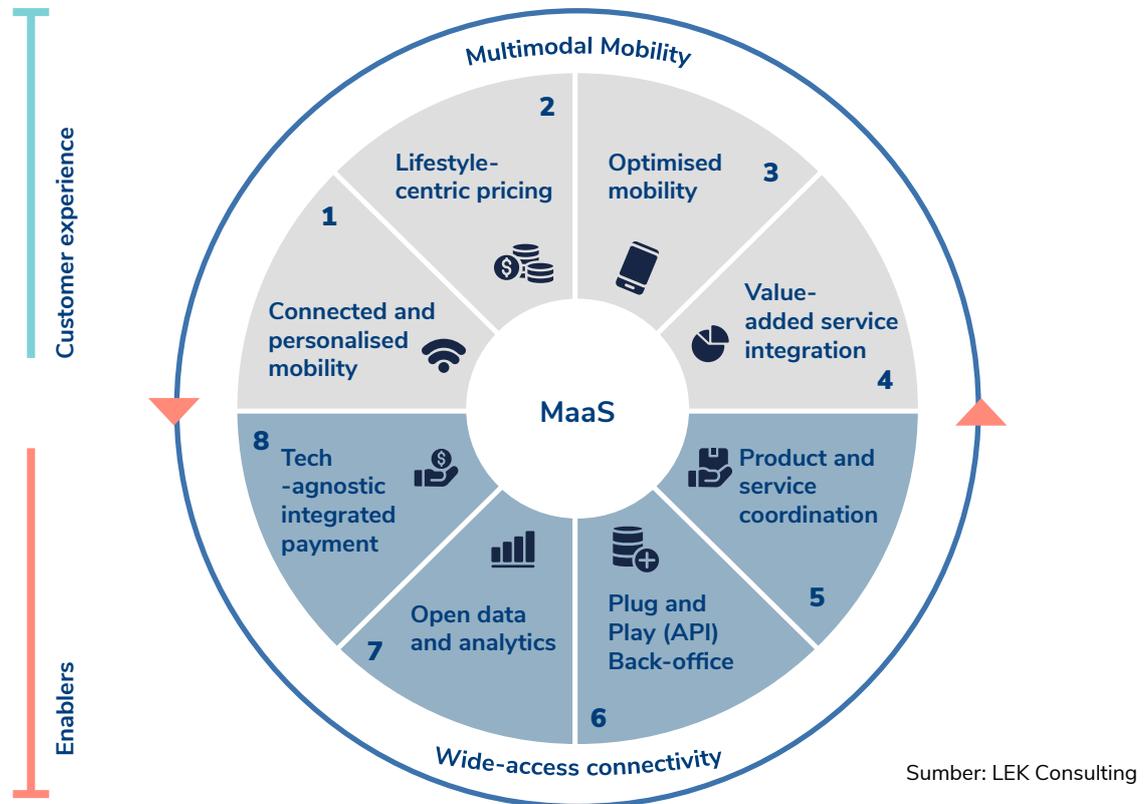
2020

- Berbekal puluhan ribu armada dan pengemudi yang berpengalaman, Blue Bird menghadirkan fitur Chat-Order-Delivery alias COD. Diluncurkan pada akhir Maret 2020, layanan ini diminati oleh banyak konsumen. Selain di kawasan Jabodetabek, layanan ini juga sudah tersedia di Medan, Bandung, Semarang, Surabaya, dan Bali
- BirdKirim: program layanan pengantaran logistik sebagai kelanjutan dari program Blue Bird COD (Chat-Order-Delivery) yang sebelumnya telah diluncurkan ke konsumen Indonesia beberapa waktu lalu. Bedanya dengan layanan COD yang hanya bisa diakses melalui pesan di aplikasi Whatsapp, konsumen yang ingin menggunakan layanan BirdKirim pemesanan melalui aplikasi My Blue Bird

Pembayaran dari argo taksi dapat dilakukan melalui metode tunai maupun non-tunai via fitur *Easy Ride* di aplikasi My Blue Bird. Sementara pembayaran barang langsung dilakukan oleh pemesan ke *merchant* terkait

Berkaca pada produk inovasi yang sudah dijalankan, Blue Bird lebih memilih fokus pada customer *reach out* dibandingkan berkonsentrasi terhadap aplikasi disruptor. Blue Bird berupaya memperkaya channel pemesanan supaya jasa transportasinya dapat mudah dijangkau pelanggan. Sebagai contoh, taksi untuk antar-barang. Sebelum layanan COD diluncurkan, pelanggan sudah banyak menggunakan armadanya untuk mengirimkan barang. Blue Bird membaca hal tersebut sebagai bentuk kepercayaan terhadap *brand*.

Gambar 58. MaaS key attributes



Kembali pada pendekatan MaaS di awal. Setelah melihat proses inovasi sampai produknya, bagian ini akan melihat sejauh mana Blue Bird mengimplementasikan pendekatan ini. Model pengiriman MaaS memiliki delapan atribut utama yang terbagi menjadi dua bagian.

Sebagian dari atribut itu berkaitan dengan pengalaman pelanggan, sedangkan sisanya terkait teknologi dan proses yang bisa diaplikasikan dalam inovasi. Delapan atribut tersebut selanjutnya akan mengukur sejauh mana Blue Bird mengaplikasikan MaaS.

Connected & Personalised mobility diartikan sebagai keterhubungan antara penyedia transportasi dengan pelanggan. Saat ini pemesanan taksi Blue Bird sudah bisa menggunakan aplikasi dan dapat digunakan kapan saja. Selain aplikasi My Blue Bird, pelanggan juga bisa menikmati layanan reservasi sekaligus pembayaran online Blue Bird di aplikasi Gojek.

Life Cycle-centric Pricing diartikan dengan penentuan tarif sesuai dengan perhitungan tertentu dan memperhatikan dampak dari berbagai aspek. Sejak 2018, Blue Bird sudah bisa menggunakan sistem *fixed pricing* melalui aplikasi My Blue Bird dan Gojek.

Optimised Mobility diartikan sebagai keterhubungan antar-moda transportasi untuk memudahkan *commuting* bagi pelanggan. Sejauh ini upaya ini ditunjukkan Blue Bird dengan membuat Jakarta Airport Connexion (JAC)-Bigbird *airport shuttle* dari dan ke *airport* Soekarno Hatta.

Value-added Service Integration diartikan sebagai data *real-time* terkait kemacetan, jalur alternatif, infrastruktur, perjalanan, *booking & payment*, serta berbagai layanan lainnya. Sejauh ini fitur *value-added service* belum ada di aplikasi My Blue Bird.

Product & Service coordination atau layanan *on-demand* terintegrasi, seperti pengiriman barang atau *delivery services*. Berbekal puluhan ribu armada dan pengemudi yang berpengalaman, Blue Bird menghadirkan fitur Chat-Order-Delivery alias COD. Bahkan sebelum layanan COD diluncurkan, *customer* sudah sering mengirim barang menggunakan armada mereka. Hanya saja layanan ini saat itu belum terintegrasi ke sistem Blue Bird. Sementara, pada Plus & Play API Back Office, hingga saat ini Blue Bird belum mengembangkan teknologi untuk API.

Open Data Analytics atau pengumpulan dan berbagi data dari berbagai sumber dan transparan dengan memungkinkan kontrol privasi dan keamanan pelanggan. Sampai saat ini optimalisasi data Blue Bird masih berasal dari data-data internal. Hingga BTO dibentuk Blue Bird masih berusaha mendapatkan data penumpang yang sudah terkumpul selama 10 tahun.

Tech Agnostic Integrated Payment atau potensi pengembangan dan inovasi digital yang memungkinkan infrastruktur terbuka dan solusi teknologi-agnostik. Variasi metode pembayaran merupakan salah satu yang sudah diimplementasikan. *Customer* bisa melakukan pembayaran di aplikasi My Blue Bird melalui kartu kredit, LinkAja, dan Dana.

Dari delapan indikator MaaS di atas, hanya 2 indikator yang belum dilakukan oleh Blue Bird saat ini. Dari enam indikator yang sudah dilakukan Blue Bird masih memiliki jalan panjang untuk bisa menyempurnakannya. Sebagai contoh di poin tentang Optimised mobility tentang keterhubungan antar-moda transportasi. Saat ini armada Blue Bird hanya ada di bandara. Ke depannya Blue Bird seharusnya juga bisa hadir di titik penjemputan dan mengintegrasikannya ke aplikasi mereka sebagai *added value*.

Industri Penerbangan, Perjalanan dan Pariwisata: Panorama & Garuda

Tren industri penerbangan, perjalanan dan pariwisata menunjukkan adanya peningkatan seiring meningkatnya *demand* di sektor ini. Hal membawa peluang besar sekaligus menjadi tantangan bagi para pemangku kepentingan untuk segera cepat menyesuaikan strategi.

Munculnya konsumen digital termasuk agen perjalanan online (OTA), mesin *meta-search*, dan platform pemesanan digital secara agresif mendisrupsi rantai industri *travel* tradisional. Para pendatang baru ini menantang para pemain lama di industri penerbangan, perjalanan dan pariwisata. Sementara para petahana mencoba untuk beradaptasi dengan paradigma digital baru.

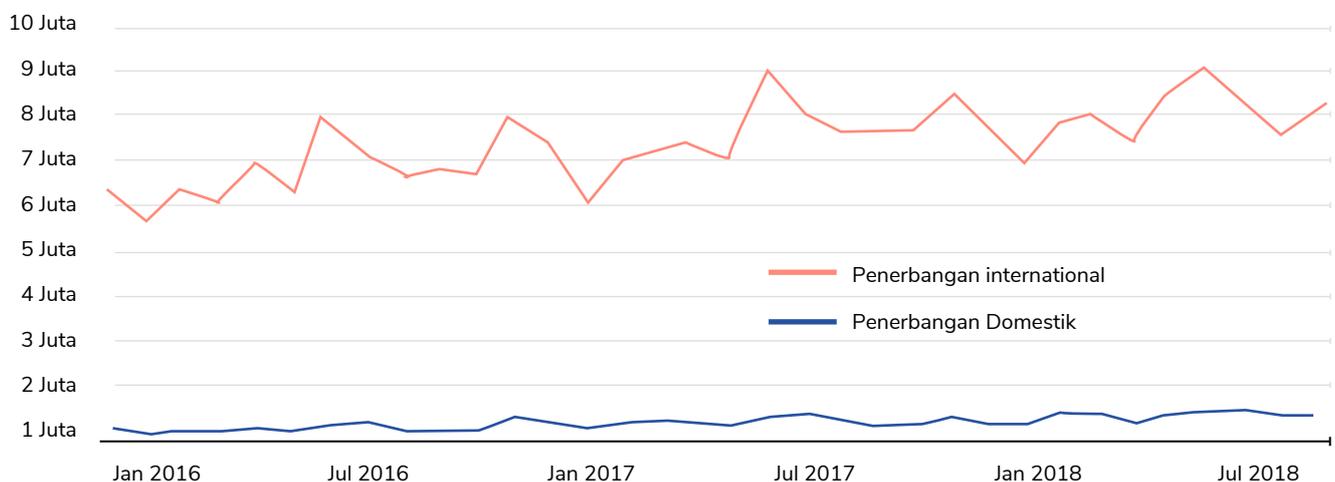
Disruptor



Asosiasi Perusahaan Penjual Tiket Penerbangan atau Astindo menilai industri agen perjalanan tradisional saat ini tengah terpuruk. Hal ini dikarenakan melesatnya penjualan tiket yang dilakukan oleh OTA di Indonesia. Ketua Astindo, Rudiana mengatakan saat ini banyak *travel agent* konvensional yang mulai berguguran. Dari 2018 ke 2019, setidaknya sudah ada 10%-20% agen perjalanan yang tidak beraktivitas dari total keseluruhan.

Sementara data berbeda ditunjukkan oleh jumlah penumpang penerbangan domestik dan internasional. Badan Pusat Statistik mencatat jumlah penumpang pesawat udara untuk penerbangan domestik pada Oktober 2018 meningkat 6,85% menjadi 8,11 juta orang dan juga tumbuh 7,85% dibanding Oktober tahun sebelumnya. Demikian pula secara kumulatif periode Januari-Oktober tahun ini tumbuh 6,98% menjadi 78,63 juta orang dibanding periode yang sama 2017.

Gambar 59. Total number of passengers of domestic and international flights (2016-Oct 2018)



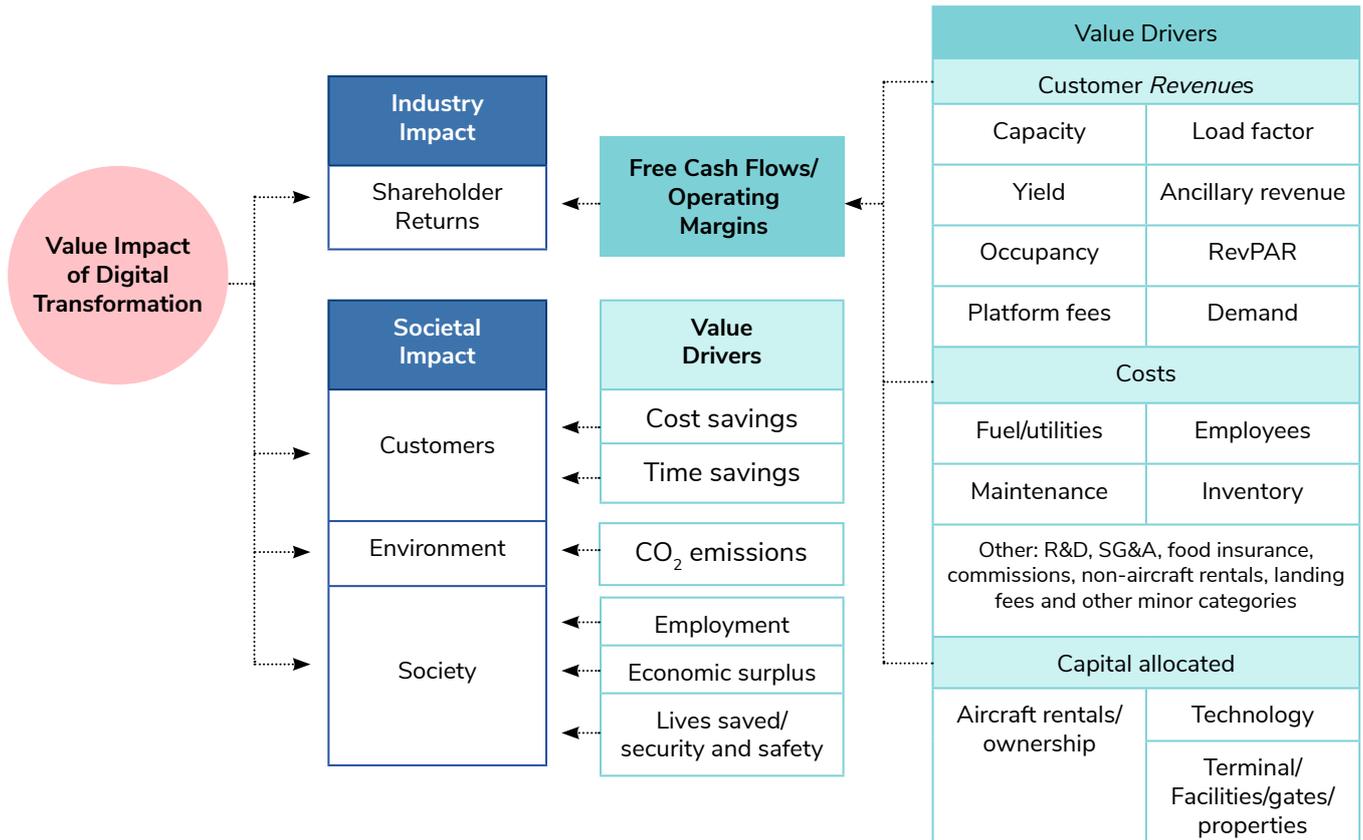
Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS)

Berdasarkan fakta tersebut bisa dikatakan bahwa industri penerbangan menjadi salah satu yang diuntungkan dengan kehadiran OTA. OTA juga menyasar segmen pengguna milenial yang memiliki gaya hidup commuting. Kemudahan layanan dan fitur OTA menjadi salah satu andalan baru bagi industri pariwisata.

Namun kehadiran OTA tidak lantas mengubah seluruh bisnis proses industri *travel*. Ada beberapa model bisnis di industri ini yang belum menemukan jalan untuk bertransformasi secara digital. Atau, transformasi itu bisa jadi hadir dalam bentuk lain tidak selalu berupa teknologi untuk saat ini.

Studi kasus kali ini akan melihat Panorama dan Garuda Indonesia sebagai perusahaan yang sudah cukup lama bergerak di industri ini. Tulisan ini mencoba melihat bagaimana kedua perusahaan ini melakukan transformasi digital.

Gambar 60. Drivers of value creation in aviation, travel and tourism



Sumber: World Economic Forum

Bagan ini akan digunakan sebagai *framework* untuk menghitung proses transformasi digital kedua perusahaan tersebut. Analisis *value-at-stake* bertujuan untuk menilai dampak inisiatif transformasi digital pada industri, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan.

Asumsi dan pengamatan utama untuk menghitung dampak digitalisasi dalam penerbangan, perjalanan dan pariwisata meliputi:

Industri

Bagian ini akan melihat sejauh perusahaan memperoleh manfaat dengan menekan *cost* melalui peningkatan efisiensi. Termasuk bagaimana perusahaan menawarkan produk sebagai nilai tambah.

Pelanggan

Melihat peningkatan pengalaman perjalanan yang disesuaikan dengan preferensi individu dan penghematan waktu berkat perjalanan yang mulus, dioptimalkan di seluruh ekosistem perjalanan.

Lingkungan

Melihat produk transformasi yang juga mementingkan aspek ramah lingkungan.

Masyarakat

Melihat opsi untuk kolaborasi dengan penduduk lokal seperti penggunaan aset/rumah setempat yang disewakan.

Studi Kasus: Panorama

Profil & Komitmen

Panorama merupakan perusahaan di bidang perjalanan dan wisata sudah berkiprah selama 47 tahun di Indonesia dan bahkan hingga mancanegara. Sebagai perusahaan keluarga yang berdiri pada tahun 1972 jajaran utama Panorama saat ini dipegang oleh generasi kedua diikuti generasi ketiga yang sudah mulai masuk di level *middle* atau manajerial.

Sejak pertama berdiri, Panorama menyediakan layanan ke *city tour* untuk tamu-tamu luar negeri yang datang ke Jakarta. Produknya berupa paket tour ke Kota Tua, Monas, dan tempat wisata lain di Jakarta. Proses bisnis mereka memaksa Panorama untuk melebarkan layanan. Dimulai dari transportasi lalu berkembang ke layanan lain. Pada tahun 1990-an mulai banyak pegawai profesional masuk. Panorama yang mulanya hanya satu perusahaan, hingga saat ini kemudian berkembang menjadi beberapa perusahaan.

Pada tahun 2001, Panorama menjadi perusahaan terbuka (Tbk) mereka mulai melakukan *joint venture* dengan perusahaan asing. Saat itu Panorama menjadi *principal* dari perusahaan *tour* dunia Gray Line Worldwide. Beberapa kemitraan yang dijalankan Panorama adalah bersama dengan Carlson, Chan Brothers Tours & Travel (Singapura), dan Reed Elsevier (perusahaan media terbesar Eropa).

Ketika perusahaan ini membesar, fokus bisnis dipecah menjadi lima pilar, yaitu:

1. Inbound: untuk *handling* kedatangan turis asing
2. Leisure: untuk pasar domestik
3. Media: meliputi pameran, publikasi, dan majalah
4. Hospitality dan perhotelan
5. Transportasi

Di bawah Panorama Group, ada tiga anak usaha lainnya, yakni Sentrawisata, Destinasi Tirta Nusantara, dan Weha Transportasi. Pada 2011, perusahaan membentuk divisi Corporate Culture yang diinisiasi dan dieksekusi langsung oleh C-Level. Bersama komite eksekutif, divisi ini berfungsi untuk menentukan tren bisnis yang akan dijalankan ke depan.

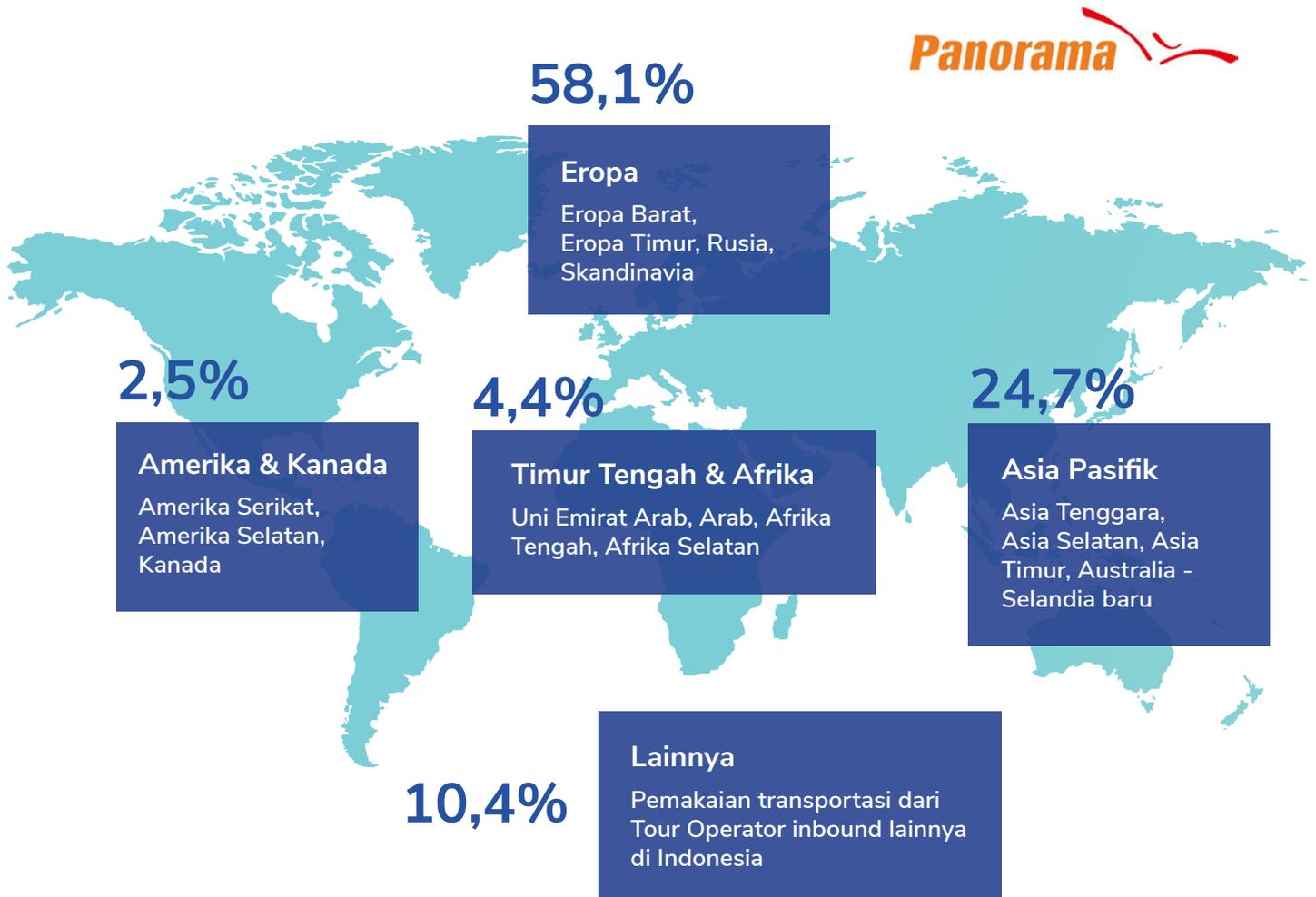
Gambar 61. Panorama Group consolidated statement of comprehensive income

Keterangan	2014	2015	2016	2017	2018
Pendapatan	330.559	334.569	503.128	507.982	514.853
Beban pokok penjualan	259.957	261.059	389.363	364.747	399.842
Laba bruto	70.601	73.510	113.764	143.235	115.011
Beban usaha	46.976	58.968	72.598	98.263	97.630
laba sebelum pajak	17.465	9.520	38.380	41.918	7.279
Beban lain-lain - bersih	(6.158)	(5.021)	(2.785)	(3.053)	(10.101)
Beban pajak	4.523	2.714	12.995	11.418	4.414
Kepentingan non pengendali	(797)	(2.270)	(220)	735	(470)
Laba bersih	12.594	7.760	25.841	29.501	3.479
Laba bersih per saham	19,00	12,73	35,83	41,69	5

(Dalam jutaan rupiah, kecuali laba bersih per saham dasar)

Sumber: Annual Report

Gambar 62 Number of Panorama customers by country



Sumber: Annual Report 2018

Perseroan telah mengaplikasikan digitalisasi dalam proses bisnisnya melalui pemakaian Tourplan, sebuah aplikasi berbasis web untuk pengayaan inventori, pengembangan produk, kanal distribusi ke *travel agent*, hingga *invoicing*. Tourplan juga direncanakan dapat terkoneksi dengan aplikasi *online travel agent* (OTA) lain sehingga dapat menjadikannya sebagai *hub* dari OTA di negara pasar mengakses produk wisata di Indonesia.

Sejalan dengan kecepatan usaha melalui digitalisasi proses bisnis, perseroan melakukan investasi di sektor ICT (Information Communication Technology) dengan melakukan pembelian dan pengembangan perangkat lunak yang mendukung operasional perseroan. Perangkat lunak ini membantu mulai dari penambahan inventori/komponen produk, pengembangan paket wisata, pembuatan harga, hingga penerbitan tagihan yang kepada client/pelanggan. Melalui perangkat lunak ini perseroan percaya efektifitas dan efisiensi kerja meningkat yang berujung pada pertumbuhan pendapatan.

Inovasi

Inovasi sebuah perusahaan tak terlepas dari budayanya. Di Panorama, masing-masing grup memiliki budayanya sendiri. Saat ini yang sedang dilakukan adalah menarik benang merah dari masing-masing grup tersebut untuk digabung menjadi *corporate culture*. Ini merupakan salah satu bagian dari proses *corporate innovation*, upaya untuk menyatukan grup supaya memiliki *spirit* kerja yang sama.

Menurut pemegang kebijakan, inovasi membutuhkan aspek dari hal-hal yang *intangible*. Bicara digital transformasi Panorama tidak hanya fokus di *front-end*, tapi perlu melihat dari sisi *back-end*.

Bisnis dengan ekosistem B2B, B2C, dan B2B2C tidak melulu menggunakan model bisnis dengan *touch point* langsung ke konsumen. Sebagai contoh market Ralph, perusahaan wisata dari Jerman menyediakan layanan wisata ke Jawa-Bali. Calon turis Ralph tidak akan langsung diarahkan ke *website* Panorama melainkan di platform booking mereka, Tui.com. Platform ini memiliki akses ke inventori Panorama sehingga customer Ralph bisa melakukan *quotation* di platform Tui.com.

Bisnis model tersebut menggunakan pendekatan B2B. Agen yang sudah bekerja sama dengan Panorama bisa langsung mengakses inventori. Mereka bisa melihat hotel yang tersedia dan paket tour yang ada. Oleh karena model bisnis ini Panorama juga memperhatikan transformasi di sisi *back-end*. Akses Panorama saat ini sudah menggunakan API yang hanya dioperasikan di belakang.

Tak hanya itu setiap segmen pasar Panorama juga memiliki aplikasi masing-masing yang mereka kelola sendiri. Sebagai perusahaan berbasis *joint venture* beberapa bisnis mereka otomatis terbentuk dengan skema OTA atau Online Travel Agencies. Hal ini membuat market mereka besar tapi terpecah-pecah. Hal ini lah yang menjadi alasan Panorama hingga saat ini belum memikirkan untuk membuat super apps. Ekosistemnya sudah terlalu beragam, butuh banyak pertimbangan dan sumber daya untuk menyatukannya.

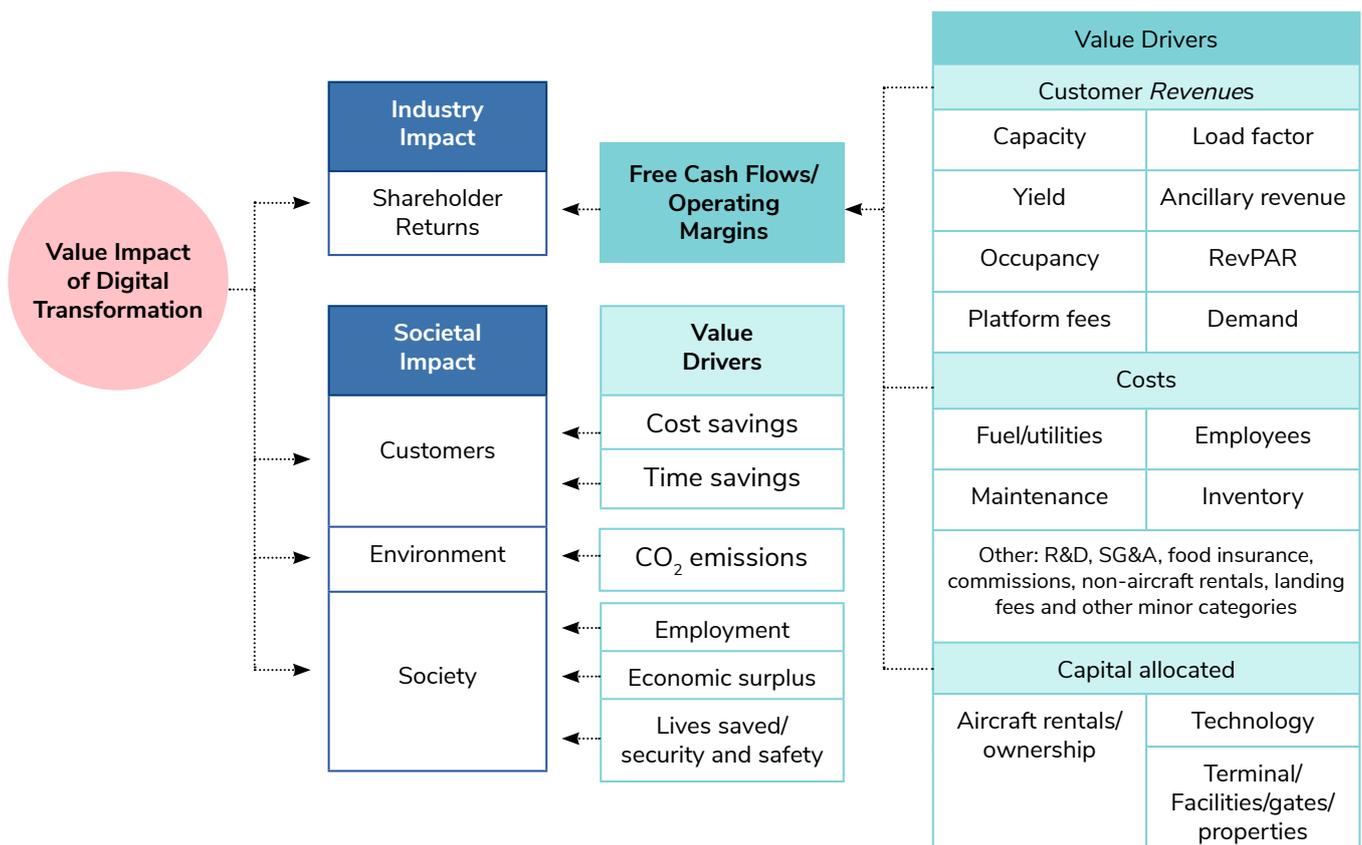
Produk

Panorama memiliki perusahaan yang khusus berisikan programmer, yaitu Coders Colony. Perusahaan ini menjadi titik pusat pengembangan lebih lanjut sebuah ide. Adapun, *ideation* ini akan diinisiasi dari masing-masing unit bisnis.

Panorama juga sudah mulai memberdayakan data yang mereka miliki. Salah satunya dimanfaatkan untuk penawaran layanan/paket tour berdasarkan rekam jejak pembelian pelanggan. Saat itu, Panorama menyebut sedang merencanakan untuk melakukan transformasi digital yang lebih komprehensif.

Gambar 63. Drivers of value creation in aviation, travel and tourism

Sumber: World Economic Forum



Pada bagian *shareholder return*, Panorama memanfaatkan armada White Horse yang tidak terpakai saat akhir pekan sebagai sumber pendapatan baru dengan mengandalkan paket open trip. Menurut AB Sadewa, VP *Brand and Communication* Panorama, paket tersebut biasa disebut explorer. Saat sedang tidak ada pemakaian, unit bus tersebut akan dibuka untuk open trip di daerah-daerah wisata, seperti Ranca Upas atau Tanjung Lesung.

Bisnis proses Panorama di sektor perjalanan ini tidak hanya sekedar penyedia tiket atau reservasi. Mereka menggunakan pendekatan *hospitality* dengan mengandalkan peran dari personal seperti *tour guide*. Oleh karenanya, Bagi perusahaan, proses *shifting* menuju digital dinilai tidak mudah.

Studi Kasus: Garuda Indonesia

Profil

Garuda merupakan salah satu perusahaan kerap menuai prestasi di level internasional. Garuda jadi salah satu maskapai penerbangan paling tepat waktu di Asia Tenggara hingga maskapai Bintang 5 selama 5 tahun berturut-turut. Dari sisi keuangan, Garuda Indonesia juga menunjukkan pertumbuhan tiap tahunnya. Salah satu ekspansi yang perlu dipertimbangkan pendapatan usaha lain di luar bisnis utama. Meski demikian, Garuda masih memiliki banyak potensi yang bisa dikembangkan.

Gambar 64. Garuda Indonesia consolidated statement of comprehensive income

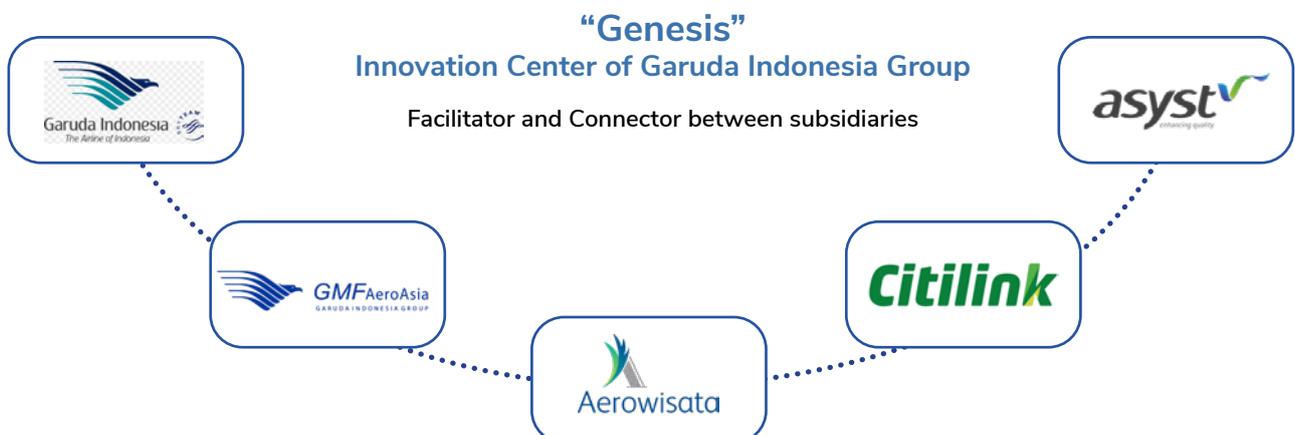
Keterangan	2015	2016	2017	2018	2019
Pendapatan usaha	3.208.469.733	3.279.806.762	3.401.980.804	3.529.322.999	3.773.399.072
Penerbangan berjadwal	261.899.138	192.145.848	301.498.970	266.866.623	249.906.152
Penerbangan tidak berjadwal	344.620.874	391.968.955	473.846.007	534.251.439	549.3332.859
Lainnya	3.814.989.745	3.863.921.565	4.177.325.781	4.330.441.061	4.572.638.083
Total	17.465	9.520	38.380	41.918	7.279

Sumber: Annual Report

Komitmen & Inovasi

Sejalan dengan kesempatan yang masih terbuka, Garuda pada Oktober 2018 memiliki sub direktorat baru, yaitu Pengembangan Usaha. Divisi ini bertugas menginkubasi ide dan inovasi bertujuan untuk menciptakan lini bisnis baru. Tim divisi ini diambil dari *talent* Garuda Group dengan keahlian masing-masing.

Gambar 65. "Genesis" Innovation Center of Garuda Indonesia Group



Sumber: Annual Report Garuda

Misi ini juga diperkuat dengan adanya penyesuaian strategi perusahaan pada 2019 menjadi “Beyond Airline Business” sebagaimana tertuang dalam Laporan Tahunan Garuda 2019. Mengacu Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Sky Beyond 3.5, perusahaan berupaya melakukan inovasi di luar bisnis utama penerbangan yang lebih menjanjikan. Maka itu, perusahaan melakukan evaluasi yang diharapkan mampu mendorong akselerasi pencapaian Quick Wins 2019 dan mendorong transformasi budaya yang lebih inovatif.

Quick Wins 2019 atau strategi jangka pendek ini ditunjukkan pada tiga hal. Pertama, transformasi budaya perusahaan melalui pengembangan sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Kedua, peningkatan pendapatan, dan ketiga mendefinisikan ulang struktur biaya berdasarkan organisasi layanan bersama. Strategi ini sudah dijalankan sejak 2018 dan akan terus dilanjutkan di 2019.

Di tahun 2019 Garuda membangun fondasi *innovation system* yang berkesinambungan dengan proses sebagai berikut:

- ▶ Blue Ocean Training atau *training* bagi pegawai untuk memberikan pelatihan terkait konsep, metode, dan tools dalam menciptakan inovasi bisnis.
- ▶ Pengembangan ide di mana inovasi Blue Ocean akan dipresentasikan kepada jajaran management untuk dipilih yang terbaik.
- ▶ Implementasi ide untuk inovasi terbaik yang terpilih. Memperkuat Sustainable Innovation System dengan membentuk Innovation Center di lingkungan GA Group yang kemudian diberi nama GENESIS.
- ▶ Garuda Blue Ocean Innovation Center “GENESIS” sebagai generator pendorong Innovation Culture di GA Group.
- ▶ GENESIS Satellites pada anak usaha untuk mendorong inovasi yang berkesinambungan di seluruh lingkungan GA Group.
- ▶ Blue Ocean Accelerator di bawah naungan GENESIS untuk mendorong pertumbuhan bisnis di GA Group.

Setiap kuartar jajaran C-Level yang dipimpin oleh CEO akan mereview produk-produk inovasi tersebut. Mereka yang akan memutuskan setiap ide/inovasi yang akan dieksekusi.

Program Kerja di tahun 2019 berfokus pada pengembangan pendapatan di luar bisnis penerbangan sehingga menjadi dasar yang cukup kuat bagi Garuda Indonesia untuk berkembang dan berekspansi di tahun-tahun selanjutnya.

Produk Inovasi

Kategori Penumpang:

- GIA Mobile atau aplikasi yang dilengkapi fitur voice command untuk memesan tiket melalui suara.
- GIA Food Hall atau layanan pemesanan makanan sebelum berangkat dan bisa dinikmati saat di pesawat atau dibawa pulang ke rumah seperti oleh-oleh.
- GIA Smart Travel Watch yang dapat digunakan untuk mendeteksi detak jantung dan tekanan darah.
- GIA Games yang dapat dimainkan saat onboard atau offboard di bawah.

Kategori Logistik:

- Tauberes (tutup per April 2020)
Layanan pemesanan logistik, baik untuk kurir maupun air cargo gateway berbasis aplikasi
- Kirim Aja (komersial per Mei 2020)
Layanan pengiriman barang berbasis aplikasi yang menjangkau sejumlah destinasi penerbangan yang dilayani armada Garuda Indonesia, Citilink Indonesia, maupun Jabodetabek dan antarkota lain yang didukung Aerojasa Cargo

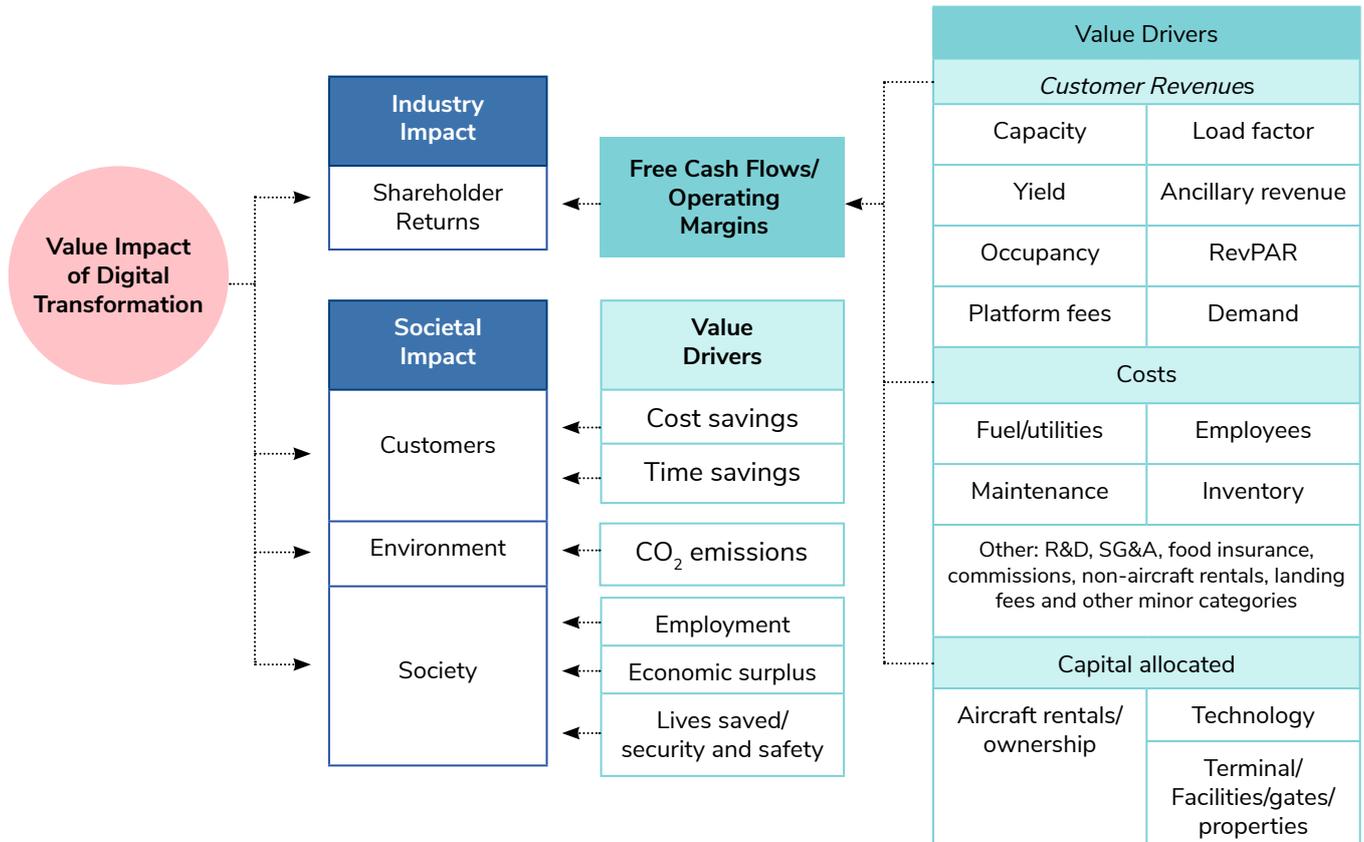
Teknologi:

- Garuda mengimplementasikan Internet of Things (IoT) pada gate 12 Bandara Soekarno-Hatta dengan fitur face recognition. Dengan fitur ini, masyarakat tidak perlu menunjukkan tiket untuk melewati gate.

Kompetensi:

- Garuda Indonesia Innovation Challenge adalah ajang kompetisi ide yang diadakan untuk mendapatkan inovasi baru dari orang-orang kreatif Indonesia (baik internal/Pegawai maupun eksternal). Terdapat 3 (tiga) jenis kategori yang dapat dipilih oleh para peserta untuk mengikuti kompetisi ini yaitu “Air Travel Experience” (Layanan Penerbangan), “Airlines Support” (Manajemen Pendukung Penerbangan), “Beyond Aviation” (Peluang Bisnis di Luar Dunia Penerbangan).

Gambar 66. Drivers of value creation in aviation, travel and tourism



Sumber: World Economic Forum

Berdasarkan indikator *value creation*, Garuda menunjukkan upaya untuk melakukan transformasi digital. Hal ini dapat terlihat pada bagian Shareholder Returns, Garuda mengantongi cukup banyak pendapatan tambahan dari segmen penumpang sebagaimana disebutkan sebelumnya.

Di sektor Costs, perusahaan fokus pada peningkatan kapabilitas para pegawainya. Perputaran lintas divisi pun dilakukan untuk memberikan pemahaman menyeluruh terkait proses bisnis di Garuda. Hal ini tertuang pada strategi jangka pendek perusahaan, yakni Corporate Culture Transformation through the Development of People, Process, and Technology.

Strategi ini juga meliputi sektor Capital Allocated pada sub teknologi dan fasilitas terminal. Dari segi teknologi Pengembangan integrasi *system partner* secara *real-time* melalui teknologi Host to Host/API. Garuda juga telah mengadopsi teknologi *office collaboration*, *cloud computing*, *artificial intelligence* menggunakan pada sistem aplikasi pendukung pekerjaan.

Sebagai anggota aliansi SkyTeam, Garuda Indonesia memiliki layanan transaksional digital berbasis e-commerce bagi pengguna jasa, yang terdiri dari Garuda Online Sales (GOS), Online sales *Partnership* (OSP) bersama online travel agency, Corporate Online System (COS) berbasis *business-to-business* (B2B), hingga web dan *mobile apps* untuk layanan *reservation & ticketing*.

Masih di subsektor Capital Allocated, perusahaan mengimplementasikan IoT dan fitur *face recognition* pada gate 12. Dengan teknologi ini, penumpang tidak perlu menunjukkan tiket. Cukup menyetor wajah dan *gate* akan terbuka.

Kemudian pada Societal Impact, saat ini Garuda mengembangkan layanan bagasi antarjemput dan layanan logistik berbasis aplikasi Tauber. Perusahaan mulai fokus terhadap pengembangan layanan digital berupa pengiriman paket dan jasa kargo pesawat.

Selain itu, Garuda juga tengah mengembangkan GIA Box untuk mengurangi pemakaian styrofoam mengingat permintaan kargo untuk produk laut masih tinggi dan masih menggunakan styrofoam.

Transformasi Digital di Masa Covid-19

Sebagaimana telah disampaikan, transportasi dan pariwisata merupakan sektor yang terkena dampak sangat signifikan akibat pandemi Covid-19. Menurut Blue Bird, situasi ini justru menjadi momentum penting bagi perusahaan untuk melakukan refleksi bisnis. GM IT Development Blue Bird Muhammad Suhada menilai pandemi ini mendorong peluang baru dan mempercepat upaya bertransformasi digital.

Suhada meyakini bahwa situasi "*new normal*" akan mengakselerasi implementasi teknologi pada bisnis/layanannya, dan perusahaan harus siap terhadap hal tersebut. Selain itu, ia juga menilai bahwa situasi saat ini juga mendorong *agility* pengembangan inovasi di perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan mempercepat beberapa pada rencana strategisnya. Contohnya, *rollout* teknologi IoT yang direncanakan rampung di kuartal ketiga, dipercepat menjadi Juli ini. Selain itu, Blue Bird juga mengubah prioritas bisnis pada layanan logistik dan *delivery* yang mana selama ini kedua layanan tersebut hanya menjadi backlog.

Kini, layanan logistik dan *delivery* berbasis digital menjadi prioritas Blue Bird untuk mendongkrak pendapatan selama masa pandemi ini. Blue Bird juga berencana untuk meningkatkan kolaborasi dengan berbagai pihak yang dapat mendukung integrasi dan layanan dengan teknologi.

Dari Garuda Indonesia, DSRResearch tidak mendapatkan informasi perihal transformasi digital perusahaan selama masa pandemi. Mengingat selama masa PSBB, sektor penerbangan dilarang mengudara, DSRResearch melihat upaya Garuda Indonesia untuk mencari lini pendapatan baru dari layanan logistik.

Mengutip dari sejumlah sumber, perusahaan meluncurkan platform logistik berbasis digital KirimAja pada Mei 2020 yang melayani pengiriman barang untuk wilayah Jabodetabek dan antarkota. Sebetulnya, jauh sebelum pandemi terjadi, Garuda sudah meluncurkan layanan digital dengan model bisnis serupa, yakni Tauberess.

Namun, aplikasi ini keburu dihentikan pengoperasiannya pada April 2020. Tidak diketahui alasan penutupan layanan ini. Akan tetapi, Tauberess tampaknya belum menunjukkan hasil signifikan sejak pertama meluncur pada akhir 2019.

Panorama sebagai salah satu representasi dari sub sektor pariwisata juga mencatat kerugian di beberapa lini bisnisnya. VP Brand and Communications Panorama Sentrawisata AB Sadewa menjelaskan, dari sisi *inbound* PANR sudah tidak dapat menerima tamu sejak pemberlakuan pembatalan visa masuk Indonesia oleh Kementerian Luar Negeri. Dari sisi travel and leisure masih menerima permintaan di segmen *corporate travel* yang sebagian besar merupakan perjalanan dinas di Indonesia.

Karena adanya larangan aktivitas kantor terkait PSBB di beberapa kota, pihaknya juga merumahkan karyawan. Kegiatan bekerja dilakukan secara Work From Home (WFH). Sebagian aktivitas bisnis belum bisa diaktifkan, namun mereka masih melayani pelanggan via online.

Panorama Group, sebagai biro perjalanan, tengah menyiapkan strategi di tengah *new normal*, seperti menyiapkan produk-produk perjalanan dengan destinasi yang relatif tidak terlalu penuh. Hal ini sebagai upaya untuk memberikan kenyamanan saat *physical distancing* diterapkan. Selain itu, Panorama juga tengah menyiapkan produk perjalanan yang menjalankan protokol *new normal*, contohnya perjalanan dengan bus yang telah menerapkan standar protokol kesehatan.

Verdict Table.

Transportation & Tourism

Blue Bird



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab

Panorama Group



Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into “new to the company” business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don’t exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab

Garuda Indonesia

Indicator	Pre-core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing products/ services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market & existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ New markets (products/services) ▶ New customer needs
Output	Awareness/ Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Business building strategies ▶ Investment budget ▶ Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Players/ Value	Board member or managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venture client ▶ CV building ▶ M&A ▶ Venture capital
Time/ period	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; fix features/ process level (12 month) ▶ Mid-term; innovate product level (36 month) ▶ Moonshot; disrupt business middle level (>36 month) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term; improve (enrich customer) ▶ Mid-term; penetrate (increase share of wallet) ▶ Moonshot; build (substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Short-term (new business/ growth stages) ▶ Mid-term (explore/early stages) ▶ Transform (business model level)
Sources	Internal employee/ customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation Lab

03

Kesimpulan



Kesimpulan

Gambar 67. Level of corporate transformation

Positioning	Core	Adjacent	Transformational
Market & Customer	Serve existing market and customer	Enter adjacents market, serve new customer	Enter or create new market
Products & Assets	Use or improve existing offerings and assets	Add incremental offerings and assets	Develop new offerings, assets, and business models

Gambar 68. Digital transformation stages

Indicator	Pre-Core	Core	Adjacent	Transform
Objective	Awareness of innovation	Optimizing existing product/services for existing customer	Expanding from existing business into "new to the company" business (new business, optimize, early stages)	Developing breakthrough & inventing things for markets that don't exist yet (new business, pre-market, potential to disrupt core business)
Market	Both of existing market and existing customer	Both of existing market and existing customer	Enter adjacent market & serve adjacent customer	<ul style="list-style-type: none"> New markets (products/services) New customer needs
Output	Efficiency	Annual planning & forecasting and detailed plan for growth	<ul style="list-style-type: none"> Business building strategies Investment budget Detailed business plan for ventures 	Decisions to explore, initiate project plan & milestone
Player/value	Board member or Managerial	Event & sharing resources	Accelerator, incubator	<ul style="list-style-type: none"> Venture client CV building M&A Venture capital
Time	Tentative	<ul style="list-style-type: none"> Short-term (12 month) fix feature/process level Mid-term (36 month) innovate product level Moon-shot (more than 36 month) disrupt business middle level 	<ul style="list-style-type: none"> Short-term; improve (enrich customer) Mid-term; penetrate (increase share of wallet) Moon-shot; build (Substantial contribution) 	<ul style="list-style-type: none"> Short-term (New business/growth stages) Mid-term (explore/early stages) Transform (business model level)
Source	Internal employee/customer or vendor	Internal employee/customer	Vendor/independent innovator	Innovation lab

Perbankan

Transformasi digital yang dilakukan oleh sektor perbankan dalam beberapa tahun terakhir mulai mengarah pada *open banking platform*. Hal ini terutama dapat terlihat dari komitmen sejumlah bank untuk mendorong pengembangan dan implementasi Open API dalam menjangkau segmen pasar yang lebih luas.

Perbankan juga mulai memanfaatkan solusi teknologi digital untuk meningkatkan pelayanan kepada para nasabahnya. Setiap perusahaan telah memiliki aplikasi mobile sendiri untuk mendorong transaksi perbankan hingga pembukaan rekening berbasis online. Beberapa di antaranya bahkan sudah memiliki asisten virtual untuk mempermudah interaksi nasabah dengan representatif bank.

Segala upaya ini semakin berguna ketika pandemi Covid-19 terjadi. Ini juga menjadi momentum bagi perbankan untuk lebih adaptif dan sadar terhadap pentingnya implementasi teknologi pada layanan keuangan di situasi pandemi. Bisnis bank merupakan bisnis kepercayaan, sehingga penanganan layanan perbankan yang cepat dan tepat sangat dibutuhkan dalam menghadapi pandemi.

Kendati demikian, bank juga sadar bahwa posisinya tidak selemah perusahaan teknologi dalam mengembangkan inovasi mengingat pergerakannya sangat diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Maka itu, bank mulai melakukan *open innovation* dengan model bisnis beragam, seperti membentuk modal ventura (CVC), berkolaborasi dengan startup, hingga menjalankan program *incubator*.

Peran Perbankan dalam Ekosistem Keuangan Digital

Pemain fintech merupakan salah satu bentuk ancaman terhadap eksistensi perbankan. Disadari atau tidak, layanan fintech semakin berkembang dan tidak terbatas pada satu vertikal bisnis saja. Hal ini membuat layanan fintech lebih diandalkan karena dapat menjangkau pasar yang lebih luas, terutama di segmen *unbankable*. Dengan masuk ke ekosistem keuangan digital, bank dapat semakin meningkatkan perannya terhadap segmen pasar yang selama ini tidak terjamah.

Bank Indonesia hingga saat ini juga mendorong peran industri untuk membangun arah pengembangan *open banking* dalam kerangka sistem pembayaran di Indonesia. Cara ini dilakukan melalui keterlibatan penyusunan Standar Open API (Application Programming Interface) dan keterhubungan (*interlink*) antara bank dengan financial technology (fintech).

Keuangan Non-Bank

• Asuransi

Disrupsi di internal perusahaan asuransi tradisional di Indonesia bisa dikatakan belum secepat sektor *banking*. Meskipun kehadiran teknologi dan digitalisasi sudah banyak mengubah bisnis proses sektor ini. Inovasi digital justru banyak diinisiasi oleh sesama pemain di industri asuransi, yaitu insurtech dan aggregator.

Hal yang berbeda justru dilakukan oleh pemain industri lama yang lebih memilih fokus untuk menggunakan data untuk menguatkan sumber daya yang sudah ada. Mereka membekali agen dengan perangkat yang sudah terintegrasi dengan sistem mereka.

Selain bank, asuransi merupakan industri yang memiliki regulasi cukup ketat. Belum lagi alur bisnis prosesnya yang cukup panjang mencakup seluruh rangkaian rantai asuransi. Kedua hal tersebut menjadi perimbangan untuk melakukan inovasi di sektor asuransi.

Pandemi yang terjadi di awal tahun 2020 menjadi momen refleksi serius untuk para pemain di industri asuransi. Perlahan tapi pasti seluruh elemen bisnis akan bergerak menuju digitalisasi. Langkah yang diambil juga bisa bermacam-macam, mulai dari *strategic-partnership*, kolaborasi, hingga investasi pada insurtech atau startup.

• Pegadaian

Secara umum, transformasi digital yang dilakukan Pegadaian selama dua tahun terakhir telah memasuki tahap "Core" di mana perusahaan mengandalkan sumber internal/*existing* dalam menjalankan transformasi ini. Hal tersebut dapat terlihat dari upaya transformasi layanan gadai sebagai bisnis utama ke channel penjualan online lewat Pegadaian Digital Service (PDS).

Pegadaian memang belum mencapai tahap pengembangan inovasi yang mendisrupsi bisnis intinya. Akan tetapi, proses inovasinya dapat dikatakan berada di tahap "Adjacent" dan "Transform", di mana perusahaan mengembangkan produk inovasi yang belum dikembangkan di industri dan melakukan *open innovation*. Hal ini dapat tercermin pada kolaborasi Open API Pegadaian dengan Tokopedia untuk layanan jual-beli emas.

Sementara dari sisi komitmen, sejak awal transformasi Pegadaian dilandasi oleh inisiatif dan visi-misi yang kuat dari para C-Level. Perusahaan berupaya untuk mendorong peran perusahaan dalam ekosistem keuangan di era digital. Komitmen ini tertuang melalui pembentukan *digital roadmap* dan divisi khusus Transformation Office (TO) untuk mengeksekusi transformasi perusahaan.

Yang perlu digarisbawahi, transformasi ini akan sulit dijalankan mengingat tidak ada *benchmark* yang dapat menjadi acuan perusahaan untuk mengukur sejauh mana transformasi digital di industri gadai. Secara model bisnis, sektor pegadaian tidak masuk ke sejumlah sektor keuangan lainnya, seperti perbankan, *multifinance*, dan asuransi. Namun, layanan gadai merupakan bagian dalam ekosistem keuangan.

- **Mandiri Tunas Finance**

Transformasi digital di Mandiri Tunas Finance (MTF) tidak langsung direalisasikan dengan mengembangkan *digital roadmap* dengan divisi khusus sebagai eksekutornya. Komitmen ini mulai terbangun dari *awareness* perusahaan untuk memecahkan sebuah masalah di internal dengan teknologi, yang kemudian berkembang menjadi kompetisi inovasi internal.

Komitmen solid MTF baru terlihat saat perusahaan membentuk Digital Division di awal 2020 untuk mengeksekusi digital roadmap dalam 2-3 tahun ke depan. MTF juga mendapat dukungan solid dari induk usaha Bank Mandiri dan anak usaha di bidang investasi Mandiri Capital Indonesia (MCI) dalam hal pengembangan inovasi. Hal ini memungkinkan MTF untuk mengintegrasikan layanannya dengan solusi teknologi portofolio MCI tanpa perlu mengembangkannya sendiri.

Adapun, situasi saat ini akan sedikit mempersempit ruang gerak MTF untuk merealisasikan transformasi digitalnya tahun ini. Namun, pandemi juga dapat mendorong perusahaan untuk lebih adaptif dan cepat dalam mempersiapkan solusi digital untuk menghubungkan para nasabahnya.

Peran Keuangan Non-Bank dalam Ekosistem Keuangan Digital

Dewasa ini, berbagai macam produk keuangan, mulai dari tabungan, pinjaman, investasi, hingga asuransi sudah dapat dinikmati secara digital. Kondisi ini dapat menjadi peluang bagi perusahaan keuangan non-bank untuk meningkatkan perannya dalam ekosistem keuangan digital.

Perusahaan dapat menjangkau pasar yang lebih luas dengan layanan berbasis digital, terutama di segmen unbanked. Upaya ini tak hanya bertujuan untuk meningkatkan *customer experience*, tetapi juga membuka peluang akuisisi *customer* baru dengan perluasan layanan lainnya, seperti jual-beli emas, pembiayaan, dan asuransi.

Telekomunikasi

Sedikit berbeda dengan sektor lain, *awareness* untuk bertransformasi dan berinovasi perusahaan telekomunikasi terbangun karena ada tuntutan persaingan dengan keberadaan perusahaan teknologi global. Ini menjadi ancaman nyata terhadap eksistensi bisnis telekomunikasi. Jadi dapat dikatakan, posisi industri telekomunikasi sebagian besar sudah mengarah ke fase "Transform".

Perusahaan telekomunikasi mengembangkan layanan OTT di luar bisnis intinya, seperti e-wallet, e-commerce, aplikasi mobile, hingga video *on-demand/streaming*. Dalam perjalanannya, sebagian besar layanan ini gagal karena tidak memiliki model bisnis yang sustain bagi industri telekomunikasi. Kalaupun bertahan, belum ada satupun bisnis digital yang kontribusinya mendekati pendapatan utama. Telekomunikasi perlu melakukan perubahan secara organisasi dan digital roadmap.

Semakin ke sini, operator mulai membuka diri untuk berinovasi. Mereka sadar tidak dapat bergantung pada sumber internal yang tidak memiliki ekspertis di bisnis digital. Langkah ini terlihat sebagai upaya untuk bangkit dari kegagalan pertamanya. Beberapa di antaranya membentuk CVC, *innovation lab*, dan berkolaborasi dengan *accelerator/incubator* untuk menjaring inovasi dari *innovator* luar.

Peran Telekomunikasi dalam Ekosistem Digital

Dengan aset jaringan dan basis pelanggan yang dimiliki, telekomunikasi sangat punya peran dalam ekosistem digital. Aset ini dapat di-*leverage* untuk menciptakan sesuatu yang dapat meningkatkan utilisasi jaringan.

Dalam hal ini, operator tak perlu merujuk pada produk konsumen ritel, tetapi konsumen yang dapat merasakan efisiensi yang masif dari adopsi teknologi dan digital. Eksplorasi bisnis berbasis konektivitas, seperti dengan IoT untuk sektor manufaktur. Peran telekomunikasi tak lagi sebagai penyedia komoditas, tetapi juga platform dan aplikasi.

Transportasi dan Pariwisata

Sebelum pandemi Covid-19, sektor transportasi masih mengalami pertumbuhan positif. Salah satunya adalah bisnis logistik. Bisnis ini mengalami pertumbuhan karena terdorong oleh kehadiran layanan digital. Garuda sudah mulai menjajaki bisnis sampingan. Perusahaan mulai mempertimbangkan mencari lini pendapatan baru dari sektor penerbangan.

Salah satunya adalah Tauberes yang sejak awal diusung sebagai pionir layanan logistik udara berbasis platform digital. Namun, layanan tersebut belum menunjukkan hasil signifikan sejak pertama meluncur pada akhir 2019. Layanan berbasis aplikasi ini keburu dihentikan pada April 2020. Sebulan berselang, Garuda meluncurkan KirimAja yang memiliki model bisnis serupa dengan Tauberes. KirimAja melayani pengiriman barang untuk wilayah Jabodetabek dan antarkota.

Sektor transportasi dan pariwisata memang paling terpuak akibat pandemi Covid-19. Namun, jika ditelisik, logistik menjadi salah satu sektor yang cukup diandalkan saat pandemi. Kebijakan pemerintah memberlakukan pembatasan sosial dan aktivitas luar ruang mendorong permintaan layanan logistik berbasis online.

Pada kasus Blue Bird, perusahaan cukup serius menghadapi kehadiran disruptor dengan melakukan beberapa transformasi di internal. Melalui data yang telah kami himpun, Blue Bird cukup berani meluncurkan beberapa produk inovasi. Selama pandemi, Blue Bird berhasil melihat peluang dengan memanfaatkan armada untuk layanan COD yang sudah terintegrasi dengan sistem. Blue Bird juga aktif berkolaborasi lintas sektor.

Panorama Group sebagai salah satu pemain ternama di industri pariwisata mengalami kerugian yang cukup besar akibat pandemi. Namun, situasi yang mulai menuju "*new normal*" saat ini dapat menjadi refleksi bagi Panorama untuk mulai menata bisnisnya kembali dengan membekali protokol kesehatan pada produk-produk wisatanya. Pemanfaatan platform digital dapat menjadi kunci untuk mengoptimalkan bisnis mereka.

Secara umum, sektor transportasi dan pariwisata sudah menyadari tren digitalisasi dalam beberapa tahun terakhir. Apalagi jika melihat bahwa sebagian besar *super apps* populer di Indonesia justru mendisrupsi bisnis di sektor ini. Baik Blue Bird dan Garuda Indonesia dapat dikatakan sudah mulai mengembangkan produk inovasi dan berkolaborasi dengan pemain digital.

Sementara, Panorama saat ini masih berada dalam tahap awal transformasi. Jajaran C-Level Panorama sudah menyadari kebutuhan terhadap adopsi digital di perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan telah mengembangkan aplikasi mobile untuk produk-produk Panorama Group. Hanya saja, bisnis *hospitality* yang mengandalkan keramahan manusia dinilai masih menjadi salah satu pertimbangan perusahaan untuk *shifting* ke digital. Perusahaan masih melihat momentum yang tepat untuk memikirkan ulang bisnisnya dalam kerangka yang lebih luas.

Peran Transportasi dan Pariwisata dalam Ekosistem Digital

Mengingat kontribusinya yang cukup signifikan terhadap PBD, transportasi dan pariwisata sebetulnya memiliki peluang besar mendorong pertumbuhan sektornya dengan memanfaatkan adopsi digital, terutama pada bisnis logistik. Blue Bird telah berhasil mengungkap peluang dengan mengembangkan layanan Chat On Delivery (COD). Bisnis kargo dan logistik juga menjadi lini bisnis yang dapat diandalkan Garuda. Apalagi pada situasi pandemi saat ini.

Ada banyak startup yang bergerak di bidang logistik sangat mengandalkan jasa transportasi. Tak heran jika pelaku bisnis ini mengintegrasikan pergerakan transportasi dalam sistem *supply chain* mereka. Kelak pengembangan teknologi yang canggih pada sektor transportasi akan menjadi salah satu indikator persaingan di beberapa sektor bisnis.

FMCG

- **HM Sampoerna**

Sampoerna diidentifikasi telah melakukan transformasi digital. Transformasi perusahaan Sampoerna didorong oleh produk barunya. Setelah dieksekusi, inovasi yang sudah dilakukan mendapat respons positif dari perusahaan. Gaya kerja *agile* yang melibatkan semua aspek dan keterampilan membuat kinerja kerja lebih mudah dinilai. Hal ini dianggap memengaruhi pencapaian misi perusahaan.

Selain itu, keterlibatan level C dalam inovasi menunjukkan komitmen serius terhadap apa yang sedang dilakukan. Keberhasilan inovasi juga didukung oleh Sampoerna yang melibatkan prosesor eksternal untuk memberikan perspektif baru bagi para inovator.

- **Perusahaan FMCG Indonesia (*undisclosed source*)**

Perusahaan FMCG ini sudah aware terhadap disrupsi, tetapi belum ada komitmen terhadap transformasi. Dengan demikian, posisinya dapat dikatakan masih pre-core. Tidak ada upaya dari perusahaan untuk bertransformasi dengan membentuk *digital roadmap*, *framework* model bisnis, divisi khusus, mengambil sumber pro-hire, atau mengembangkan *mindset* baru.

Adapun upaya untuk bersinggungan dengan digital adalah baru memperluas channel penjualan ke e-commerce. Meski tidak dapat dikatakan sepenuhnya transformasi digital, ini bisa menjadi bentuk *open innovation* dengan berkolaborasi dengan e-commerce.

Peran FMCG dalam Ekosistem Digital

Peran FMCG dalam hal ini bukan transformasi dari sisi produk, mengembangkan produk baru atau masuk ke e-commerce, tetapi bagaimana dapat mendorong ekosistem digital dengan mengadopsi teknologi untuk mengefisienkan industri.

Dapat dipahami FMCG belum mau buka data karena masalah kompetisi. Padahal, data ini dapat diutilisasi juga untuk mengetahui mapping penjualan. Data ini diolah dengan *big data* untuk membantu perusahaan dari sisi operasional, misal mengetahui area mana produk terjual banyak.

Daftar Pustaka

- The Consumer Goods Forum, Capgemini and Intel. (2017). *IoT for the Consumer Goods and Retail Businesses: What are the benefits and where should one start?* Capgemini.
- Abdelaal, H. I. (2018). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* Cambridge: University of Cambridge.
- Accenture Team. (2020). *Respond, Reset and Renew Navigating the impact of Covid-19 in Consumer Goods*.
- Agung, B. (2019, September 26). *XL Axiata Luncurkan Kartu Perdana Berteknologi NB-IoT*. Retrieved from DailySocial.id: <https://DailySocial.id/post/kartu-nb-iot-xl-axiata>
- Allianz . (2017). *Growing Upwards Through Teamwork And Synergy*. Jakarta: Allianz Indonesia.
- ALTEN Calsoft labs. (2019, February 21). *Digital Transformation: An Opportunity for Retail Banks to Overcome Challenges in the Digital Age*. Retrieved from www.altencalsoftlabs.com: <https://www.altencalsoftlabs.com/blog/2019/02/digital-transformation-an-opportunity-for-retail-banks-to-overcome-challenges-in-the-digital-age/>
- Amaral, A. B. (2019). *Implications of Mobility as a Service (MaaS) in Urban and Rural Environments: Emerging Research and Opportunities: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global.
- Anestia, C. (2018, November 14). *Gandeng 36 Mitra, XL Axiata Bangun Lab IoT X-Camp*. Retrieved from DailySocial: <https://DailySocial.id/post/lab-iot-x-camp-xl-axiata>
- Anestia, C. (2019, October 11). *Telkomsel Perkenalkan Layanan Seluler berbasis Aplikasi "by.U" sebagai Upaya Bertransformasi Digital*. Retrieved from DailySocial.id: <https://DailySocial.id/post/aplikasu-by-u-telkomsel-layanan-seluler-digital>
- ang/ash. (2010, March 3). *Smart dan Fren Melebur Jadi SmartFren*. Retrieved from inet.detik.com: <https://inet.detik.com/telecommunication/d-1310104/smart-dan-fren-melebur-jadi-smartfren>
- Annur, C. (2019, May 16). *Survei APJII: Penetrasi Pengguna Internet di Indonesia Capai 64,8%* Penulis: Cindy Mutia An-nur Editor: Sorta Tobing 16/5/2019, 09.14 WIB. Retrieved from [Katadata.co.id](http://katadata.co.id): <https://katadata.co.id/berita/2019/05/16/survei-apjii-penetrasi-pengguna-internet-di-indonesia-capai-648>
- Bank Mandiri. (2019). *Inspiring Nation's Next Generation Annual Report 2019 Bank Mandiri*. Jakarta: Bank Mandiri.
- Barquin, S. d. (2019, Februari 11). *Digital banking in Indonesia: Building loyalty and generating growth*. Retrieved from www.mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/digital-banking-in-indonesia-building-loyalty-and-generating-growth>
- BCG Team. (2020). *Covid-19 BCG Perspectives Facts, scenarios, and actions for leaders Publication #4 with a focus on Accelerating Digital & Technology Transformation*. BCG.
- Beattie, A. (2019, October 9). *The Evolution of Banking Over Time*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/07/banking.asp>
- Bhalla, V. T. (n.d.). *Five Levels of Digital Disruption In Insurance*. New York: Exlservice.
- Blue Bird. (2018). *Rising Through The Test Of Time Laporan Tahunan 2018 Annual Report*. Jakarta: Blue Bird.
- Cermati. (2017, May 3). *Beda Fungsi Antara Lembaga Keuangan Bank dan Non-Bank* . Retrieved from Cermati: <https://www.cermati.com/artikel/beda-fungsi-antara-lembaga-keuangan-bank-dan-non-bank>
- Codexx. (2013, October 14). *The Innovation Journey for technology businesses – Phase 2 report*. Retrieved from www.codexx.com: <http://www.codexx.com/tag/innovation-journey/>
- Elena, M. (2020, June 15). *BCA Bakal Kembangkan Produk Pinjaman Online Lewat Bank Digital BCA*. Retrieved from [Finansial](http://finansial.bisnis.com): <https://finansial.bisnis.com/read/20200615/90/1253004/bca-bakal-kembangkan-produk-pinjaman-online-lewat-bank-digital-bca>

- Frisiani, G. J. (2017, October 6). *Hello, mobile operators? This is your age of disruption calling*. Retrieved from [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/hello-mobile-operators-this-is-your-age-of-disruption-calling): <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/hello-mobile-operators-this-is-your-age-of-disruption-calling>
- Frisiani, G. J. (2017, October 6). *Hello, mobile operators? This is your age of disruption calling*. Retrieved from McKinsey: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/hello-mobile-operators-this-is-your-age-of-disruption-calling>
- Garuda Indonesia. (2019). *Laporan Tahunan 2019 Annual Report Garuda Indonesia*. Tangerang: Garuda Indonesia.
- Generasi Muda sebagai Inspirasi Transformasi Digital Telkomsel dalam Akselerasikan Negeri*. (2019, Oktober 28). Retrieved from [www.telkomsel.com](https://www.telkomsel.com/about-us/news/generasi-muda-sebagai-inspirasi-transformasi-digital-telkomsel-dalam-akselerasikan): <https://www.telkomsel.com/about-us/news/generasi-muda-sebagai-inspirasi-transformasi-digital-telkomsel-dalam-akselerasikan>
- Good Rebels. (2017, February 8). *How FMCG brands are using digital transformation to accelerate their business*. Retrieved from Medium: <https://medium.com/@goodrebels/how-fmcg-brands-are-using-digital-transformation-to-accelerate-their-business-247a3ed68008>
- Hay, L. (2020). *Do insurers have Covid-19 covered?* Retrieved from KPMG International: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/03/do-insurers-have-covid-19-covered.html>
- Hong Kong Monetary Authority. (2019, May 9). *Granting of virtual banking licences*. Retrieved from Hong Kong Monetary Authority: <https://www.hkma.gov.hk/eng/news-and-media/press-releases/2019/05/20190509-3/>
- Imtiaz, M. J. (2019, January 18). *The building blocks telcos need to create their digital-and-analytics DNA*. Retrieved from [www.mckinsey.com](https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-building-blocks-telcos-need-to-create-their-digital-and-analytics-dna): <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-building-blocks-telcos-need-to-create-their-digital-and-analytics-dna>
- Janasz, T. (2017). *Paradigm Shift in Urban Mobility: Towards Factor 10 of Automobility*. Wiesbaden: Springer.
- Jannah, S. (2019, Maret 19). *Industri Transportasi Diprediksi Tumbuh 11 Persen pada 2019*. Retrieved from [tirto.id](https://tirto.id/industri-transportasi-diprediksi-tumbuh-11-persen-pada-2019-djSc): <https://tirto.id/industri-transportasi-diprediksi-tumbuh-11-persen-pada-2019-djSc>
- Jatmiko, L. (2019, April 22). *Tri Raih Suntikan Modal Rp47 Triliun dari HAT dan Tiga Telekomunikasi*. Retrieved from [Bisnis.com](https://teknologi.bisnis.com/read/20190422/101/914040/tri-raih-suntikan-modal-rp47-triliun-dari-hat-dan-tiga-telekomunikasi): <https://teknologi.bisnis.com/read/20190422/101/914040/tri-raih-suntikan-modal-rp47-triliun-dari-hat-dan-tiga-telekomunikasi>
- Jelassi, T. A. (n.d.). *Turkcell (B): From a telecom network operator to a customer experience provider*. Retrieved from IMD: <https://www.imd.org/research-knowledge/for-educators/case-studies/turkcell-b-from-a-telecom-network-operator-to-a-customer-experience-provider/>
- Kantar Indonesia Team. (2020). *Covid-19 Impact on Indonesian Attitudes & Behaviours: Learning for Brands*. Jakarta: Kantar Indonesia.
- Katadata team. (2017, August 29). *Pengguna Ponsel Indonesia Mencapai 142% dari Populasi*. Retrieved from [kata-data.co.id](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/08/29/pengguna-ponsel-indonesia-mencapai-142-dari-populasi): <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/08/29/pengguna-ponsel-indonesia-mencapai-142-dari-populasi>
- kmj. (2019, June 11). *Bisnis Bakrie Telecom Masih Merugi*. Retrieved from [economy.okezone.com](https://economy.okezone.com/read/2019/06/11/278/2065227/bisnis-bakrie-telecom-masih-merugi): <https://economy.okezone.com/read/2019/06/11/278/2065227/bisnis-bakrie-telecom-masih-merugi>
- kst/age. (2019, January 17). *Pertumbuhan Telko Indonesia Sentuh Minus Sepanjang 2018*. Retrieved from [www.cnnindonesia.com](https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20190117172601-213-361671/pertumbuhan-telko-indonesia-sentuh-minus-sepanjang-2018): <https://www.cnnindonesia.com/teknologi/20190117172601-213-361671/pertumbuhan-telko-indonesia-sentuh-minus-sepanjang-2018>
- L.E.K Consulting. (2018, February 23). *Mobility as a Service*. Retrieved from Eurobizonline: <https://www.eurobiz.com.cn/mobility-as-a-service/>
- Margiono, M. (2020, April 9). *What Might Post-Covid-19 Business Strategies Look Like?* Retrieved from Binus International: <https://international.binus.ac.id/2020/04/09/what-might-post-covid-19-business-strategies-look-like/>

- Margiono, M. A. (2020, April 9). *What Might Post-Covid-19 Business Strategies Look Like?* Retrieved from Binus International: <https://international.binus.ac.id/2020/04/09/what-might-post-covid-19-business-strategies-look-like/>
- Marous, J. (2017, June 21). *Not All Mobile Banking Apps Are Created Equal*. Retrieved from *thefinancialbrand.com*: <https://thefinancialbrand.com/66006/mobile-retail-banking-application-satisfaction-study/>
- Mayor, T. (2019, June 27). *5 building blocks of digital transformation*. Retrieved from *mitsloan.mit.edu*: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-building-blocks-digital-transformation>
- Merdeka. (2019, Oktober 7). *Bos Bappenas Ingatkan Multifinance Harus Siap Bersaing di Era Digital*. Retrieved from *www.merdeka.com*: <https://www.merdeka.com/uang/bos-bappenas-ingatkan-multifinance-harus-siap-bersaing-di-era-digital.html>
- Moore, D. (2019, June 21). *Corporate Culture is More Critical Than Ever in the Digital Age*. Retrieved from *www.northridgegroup.com*: <https://www.northridgegroup.com/blog/corporate-culture-is-more-critical-than-ever-in-the-digital-age/>
- Newman, D. (2018, June 14). *5 Leadership Traits Required For Digital Transformation Success*. Retrieved from *www.forbes.com*: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2018/06/14/5-leadership-traits-required-for-digital-transformation-success/#56db85687595>
- Owyang, J. (2016, August 22). *Corporate Innovation Impacts Customers in Four Ways*. Retrieved from *web-strategist.com*: <https://web-strategist.com/blog/2016/08/22/corporate-innovation-impacts-customers-in-four-ways/>
- Pambayun, D. (2020, January 13). *Daftar Perusahaan Gadai yang Terdaftar dan Berizin di OJK*. Retrieved from *tirto.id*: <https://tirto.id/daftar-perusahaan-gadai-yang-terdaftar-dan-berizin-di-ojk-esn6>
- Panji, A. (2014, April 8). *XL dan Axis Resmi Jadi Satu Perusahaan*. Retrieved from *Kompas.com*: <https://tekno.kompas.com/read/2014/04/08/1717055/XL.dan.Axis.Resmi.Jadi.Satu.Perusahaan>
- Panorama. (2018). *Annual report 2018 Panorama Destination*. Jakarta: Panorama.
- PR News Wire Research and Markets. (2019, September 9). *Global FMCG Market Opportunity Analysis, 2018-2019 & 2025 - A Billion New Consumers in Emerging Markets*. Retrieved from PR News Wire: <https://www.prnewswire.com/news-releases/global-fmcg-market-opportunity-analysis-2018-2019--2025---a-billion-new-consumers-in-emerging-markets-300913934.html>
- Pratama, A. (2019, April 26). *Belajar dari Blue Bird, Transformasi Digital adalah Kunci*. Retrieved from *dignation.id*: <https://www.dignation.id/read/014584/belajar-dari-blue-bird-transformasi-digital-adalah-kunci>
- Pratama, W. (2020, May 11). *Efek Corona, Kinerja Premi Asuransi Jiwa Kuartal I/2020 Anjlok Hingga Minus 13,8 Persen*. Retrieved from *Finansial*: <https://finansial.bisnis.com/read/20200511/215/1238969/efek-corona-kinerja-premi-asuransi-jiwa-kuartal-i2020-anjlok-hingga-minus-138-persen>
- PRNewswire (Executive Summary). (2016, October 26). *Philippines Pawnshop Market Outlook to 2020 - Convenience with Pawning and Remittance Services to Stimulate Growth*. Retrieved from *www.prnewswire.com*: <https://www.prnewswire.com/news-releases/philippines-pawnshop-market-outlook-to-2020---convenience-with-pawning-and-remittance-services-to-stimulate-growth-300352118.html>
- PT HM Sampoerna Tbk. (2018). *Annual Report 2018*. Jakarta: PT HM Sampoerna Tbk.
- Purboyo, M. (2019, April 30). *Tantangan Makin Besar, Pemain FMCG Butuh Kiat Pemasaran Tepat*. Retrieved from *Bisnis.com*: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190430/257/917183/tantangan-makin-besar-pemain-fmcg-butuh-kiat-pemasaran-tepat>
- PwC Indonesia team. (2018). *PwC Survey: Digital Banking in Indonesia 2018*. Jakarta: PwC Indonesia.
- Rau, P. (2019). *Cross-Cultural Design. Culture and Society. 11th International Conference, CCD 2019, Held as Part of the 21st HCI International Conference, HCII 2019, Orlando, FL, USA, July 26–31, 2019, Proceedings, Part II, 187*.

- Rolfe, A. (2019, February 1). *Report: 12 trends reshaping digital banking in 2019*. Retrieved from Payments Cards and Mobile: <https://www.paymentscardsandmobile.com/12-trends-reshaping-digital-banking-in-2019/>
- Sari, F. (2019, January 9). *Targetkan bisa menjangkit 12,3 juta nasabah, ini strategi Pegadaian*. Retrieved from keuangan.kontan.co.id: <https://keuangan.kontan.co.id/news/targetkan-bisa-menjangkit-123-juta-nasabah-ini-strategi-pegadaian>
- Septiadi, A. (2019, October 29). *BCA akan punya bank digital pada Juni 2020*. Retrieved from Kontan: <https://keuangan.kontan.co.id/news/bca-akan-punya-bank-digital-pada-juni-2020>
- Streeting, M. E. (2018). *Mobility as a Service The next transport disruption*. L.E.K. Consulting.
- The Digital Banker. (2019, October 23). *The State of Digital Banking in Asia*. Retrieved from *The Digital Banker*: <https://digitalbankeronline.com/top-stories/the-state-of-digital-banking-in-asia/>
- The Jakarta Post. (2018, September 27). *Indonesia to see more fragmented competition in FMCG: Euromonitor*. Retrieved from The Jakarta Post: <https://www.thejakartapost.com/adv/2018/09/27/indonesia-to-see-more-fragmented-competition-in-fmcg-euromonitor.html>
- Thompson, N. B. (2018). *The Foundations of Corporate Innovation in the Digital Age*. Capgemini.
- Tri, R. (2019, November 20). *Bank Indonesia: Transaksi E-Commerce per Bulan Capai Rp 13 T*. Retrieved from bisnis.tempo.co: <https://bisnis.tempo.co/read/1274672/bank-indonesia-transaksi-e-commerce-per-bulan-capai-rp-13-t>
- Triwijanarko, R. (2019, December 2014). *Blue Bird Yang Selalu Ingin Menjadi Pelopor dan Berupaya Adaptif*. Retrieved from marketeers.com: <https://marketeers.com/blue-bird-yang-selalu-ingin-menjadi-pelopor-dan-berupaya-adaptif/>
- Wei, L. (2018, February 1). *Visible Leaders Critical for Digital Transformation: Findings from Digital Pulse Southeast Asia 2017*. Retrieved from www.russellreynolds.com: <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/visible-leaders-critical-for-digital-transformation-findings-from-digital-pulse-southeast-asia-2017>
- Wired & Deloitte Digital. (n.d.). *Digital transformation: A PRIMER*. Retrieved from www.wired.com: <https://www.wired.com/brandlab/2019/10/deloitte-digital-transformation-a-primer/>
- Zuhriyah, D. (2019, October 8). *Persaingan dengan OTA Makin Ketat, Bagaimana Nasib Pebisnis Agen Perjalanan di Indonesia?* Retrieved from [Bisnis.com](http://bisnis.com): <https://ekonomi.bisnis.com/read/20191008/12/1156777/persaingan-dengan-ota-makin-ketat-bagaimana-nasib-pebisnis-agen-perjalanan-di-indonesia>
- Zurich. (2018). *Synergy to Achieve One Zurich - Growth With Purpose Annual Report 2018*. Jakarta: Zurich Indonesia.

DSResearch

DSResearch is a unique service that allows you to create customized, data-driven industry reports by enabling the purchase of the exact information you need, stretching your budget and broadening your perspective specially in the technology sector.

We provide research services tailored to your exact challenge. Whether it's survey work, in-depth interviewing or comprehensive desk research, we have the experience, we have the data and we have the right personnel to your business need.

**Contact us to know more:
bizdev@dailysocial.id**

