

**ANALISA STRATEGI DAN RISIKO DARI TRANSFORMASI
DIGITALISASI DI INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA**

TESIS



Oleh

Andrew Yesaya Lubis

8082001018

Pembimbing Tunggal

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2024

HALAMAN PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS

**ANALISA STRATEGI DAN RISIKO DARI
TRANSFORMASI DIGITALISASI DI INDUSTRI
PERBANKAN INDONESIA**



**Oleh: Andrew Yesaya
8082001018**

**Persetujuan Untuk Sidang Akhir Tesis pada Hari/Tanggal: Jumat, 2
Februari 2024**

Pembimbing Tunggal:



Dr. Orpha Jane, S.Sos., MM.

**PROGRAM MAGISTER ILMU SOSIAL
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU
POLITIK UNIVERSITAS KATOLIK
PARAHYANGAN BANDUNG
FEBRUARI 2024**

SURAT PERNYATAAN

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andrew Yesaya Lubis

NPM : 8082001018

Program Studi: Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Bandung

Menyatakan bahwa tesis dengan judul

“ANALISA STRATEGI DAN RISIKO DARI TRANSFORMASI DIGITALISASI DI
INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA”

adalah benar-benar karya saya di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan ataupun pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau tuntutan formal atau non-formal dari pihak lain yang berkaitan dengan karya saya, saya siap menanggung segala resiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal: 26 Februari 2024

A handwritten signature in black ink is written over a square QR code. The QR code is pink and white, and the signature is a stylized cursive script.

Andrew Yesaya Lubis

ANALISA STRATEGI DAN RISIKO DARI TRANSFORMASI DIGITALISASI DI INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA

Andrew Yesaya Lubis (8082001018)
Pembimbing Tunggal: Dr. Orpha Jane.
Magister Administrasi Bisnis
Bandung
Februari 2024

ABSTRAK

Salah satu prioritas utama sektor perbankan Indonesia dalam menghadapi tantangan pandemi ini adalah transformasi digital. Perusahaan juga harus memprioritaskan kebutuhan akan transformasi untuk menjadi lebih fleksibel dalam pasar yang berubah dengan cepat dan membantu pelanggannya melakukan transaksi dari mana saja tanpa harus pergi ke bank. Untuk memastikan bahwa bisnis dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang sangat kompetitif, prosedur dan kondisi kerja yang sudah ada harus diubah secara drastis. Untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan peluang bisnis jangka panjang, perusahaan harus menerapkan strategi transformasi digital yang terintegrasi.

Penelitian ini menggunakan *Strategi Generic (Competitive) Porter's* untuk melihat strategi transformasi digital di industri perbankan. Peneliti menggunakan data sekunder yang diperoleh dari studi dokumentasi. Ini diperoleh dengan mengumpulkan informasi dari buku, berita, dan sumber online lainnya. Tujuan dari penelitian kualitatif deskriptif ini adalah untuk menjelaskan secara rinci bagaimana industri perbankan akan berubah setelah pandemi dan mengidentifikasi semua risiko yang terkait dengan strategi tersebut.

Hasil dari penelitian ini yaitu mengetahui bagaimana proses bank BCA, BRI dan Mandiri dalam menjalankan transformasi digital dan apa saja risiko yang ada dan solusi untuk menghadapinya. Dalam temuan pada penelitian ini dapat dikatakan bahwa secara tujuan dalam melakukan transformasi digital, ketiga bank ini memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memberikan kemudahan kepada para nasabahnya agar dapat bertransaksi dimana saja dan kapan saja tanpa harus datang ke kantor cabang masing masing, dan hal ini pun juga sangat membantu nasabah terutama disaat pandemi menghantam Indonesia. Jadi dari penelitian ini didapatkan temuan mengenai perjalanan transformasi digital dan risiko strategi ketiga bank tersebut dalam menghadapinya.

Kata kunci: transformasi digital, manajemen risiko, Porter's Generic (Competitive) Strategy

ANALYSIS OF STRATEGIES AND RISKS OF DIGITALIZATION TRANSFORMATION IN THE INDONESIAN BANKING INDUSTRY

Andrew Yesaya Lubis (8082001018)

Supervisor: Dr. Orpha Jane.

Master of Business Administration

Bandung

Februari 2024

ABSTRACT

One of the main priorities for the Indonesian banking sector in facing the challenges of this pandemic is digital transformation. Companies must also prioritize the need for transformation to become more flexible in a rapidly changing market and help their customers carry out transactions from anywhere without having to go to the bank. To ensure that businesses can adapt to a highly competitive work environment, existing procedures and working conditions must be drastically changed. To improve performance and increase long-term business opportunities, companies must implement an integrated digital transformation strategy.

This research uses Porter's Generic (Competitive) Strategy to look at digital transformation strategies in the banking industry. Researchers use secondary data obtained from documentation studies. This is obtained by gathering information from books, news and other online sources. The aim of this descriptive qualitative research is to explain in detail how the banking industry will change after the pandemic and identify all risks associated with such strategies.

The purpose of this research is to determine the digital transformation strategies used by BCA, BRI, and Mandiri banks, as well as the dangers involved and the best ways to mitigate them. Based on the research findings, it can be concluded that these three banks share a common objective when it comes to implementing digital transformation, which is to facilitate easy transaction processing for their customers without requiring them to visit their individual branch offices. moreover highly beneficial to clients, particularly once the epidemic struck Indonesia. Thus, conclusions on the digital transformation journey and the strategic risks that the three banks faced in navigating it were drawn from this study.

Keywords: digital transformation, risk management, Porter's Generic (Competitive) Strategy

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menuntaskan penelitian dengan judul “ANALISA STRATEGI DAN RISIKO DARI TRANSFORMASI DIGITALISASI DI INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA”. Penelitian ini disusun sebagai salah satu kewajiban untuk memenuhi syarat kelulusan pada jenjang pendidikan Magister (S2) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan.

Penyusunan tesis ini tentunya telah dibantu oleh banyaknya bimbingan dan juga semangat serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis dengan segenap hati mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas anugerah yang senantiasa diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan tesis;
2. Ibu Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M. selaku dosen pembimbing yang memberikan bantuan dalam membimbing penulis dalam menyusun tesis;
3. Ibu Dr. Maria Widyarini, MT, dan Bapak Gandhi Pawitan, Ph.D selaku dosen penguji yang selalu mau untuk memberikan masukan yang membangun dalam penulisan tesis,
4. Keluarga yang selalu memberi dukungan, semangat, dan doa kepada penulis,
5. Teman-teman penulis yang turut membantu dan memberikan dukungan selama penulisan tesis.

Pada penulisan tesis ini penulis menyadari masih belum sempurna dan memiliki banyak keterbatasan pada ilmu, ataupun kata-kata yang digunakan. Maka dari itu penulis masih membutuhkan saran dari berbagai pihak yang nantinya membaca tesis ini. Akhir kata, semoga tesis ini bisa menjadi manfaat bagi pihak-pihak terkait ataupun pembaca yang akan mengambil topik tesis serupa.

Bandung, 26 Februari 2024



Andrew Yesaya Lubis

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| ABSTRAK..... | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | iv |
| DAFTAR TABEL..... | v |
| DAFTAR GAMBAR..... | vi |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah..... | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 9 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 9 |
| 1.5 Kerangka Pemikiran | 14 |
| BAB II..... | 15 |
| KERANGKA TEORI..... | 15 |
| 2.1. Pengertian Bank..... | 15 |
| 2.2. Transformasi Digital..... | 17 |
| 2.2.1. <i>Five Domains of Strategy That Digital Is Changing</i> | 18 |
| 2.2.2. <i>Digital Transformation Playbook</i> | 20 |
| 2.2.3. Faktor Pentingnya Digitalisasi Perbankan..... | 22 |
| 2.2.4. Potensi dan Peluang Transformasi Digital Perbankan..... | 23 |
| 2.2.5. Kemudahan Sistem Digital | 26 |
| 2.3. Manajemen Risiko..... | 27 |
| 2.3.1.1. Jenis-jenis Manajemen Risiko..... | 28 |
| 2.3.2. Komponen Manajemen Risiko | 31 |
| 2.4. Risiko Transformasi Digital Perbankan..... | 32 |
| BAB III..... | 34 |
| METODE PENELITIAN | 34 |
| 3.1. Jenis Penelitian | 34 |
| 3.2. Metode Penelitian..... | 35 |
| 3.3. Operasionalisasi Variabel..... | 36 |
| 3.4. Sumber Data | 39 |
| 3.4.1. Data Sekunder..... | 39 |

| | |
|---|-----|
| 3.5. Teknik Pengumpulan Data | 39 |
| 3.6. Teknik Analisa Data | 40 |
| 3.7. Model Penelitian | 42 |
| BAB IV..... | 43 |
| HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 43 |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian | 43 |
| 4.2 Analisis Transformasi Digital | 49 |
| 4.2.1 Bank Central Asia (BCA) | 49 |
| 4.2.2 Bank Rakyat Indonesia (BRI)..... | 68 |
| 4.2.3 Bank Mandiri..... | 89 |
| 4.3 Manajemen Risiko..... | 107 |
| 4.3.1 Bank Central Asia (BCA) | 107 |
| 4.3.2 Bank Rakyat Indonesia (BRI)..... | 112 |
| 4.3.3 Bank Mandiri..... | 114 |
| 4.4 Pembahasan | 117 |
| 4.4 Matriks Hasil Penelitian | 146 |
| 4.5 Mapping Transformasi Digital bank BCA, BRI dan Mandiri..... | 154 |
| BAB V KESIMPULAN & SARAN..... | 158 |
| 5.1 Kesimpulan | 158 |
| 5.2 Saran | 158 |
| Daftar Pustaka..... | 160 |

DAFTAR TABEL

| | |
|-----------------|-----|
| Tabel 3.1 | 36 |
| Tabel 4.1 | 143 |
| Tabel 4.2 | 151 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 1.1 Survey PWC “Mobile banking berbasis smartphone adalah komponen utama dari strategi digital” | 9 |
| Gambar 1.2 Bank Digital & Assetnya di Indonesia | 11 |
| Gambar 1.3 Pengertian dan Fungsi Bank | 18 |
| Gambar 1.4 Five Domains of Strategy That Digital Is Changing | 19 |
| Gambar 1.5 Global Digital Around The World..... | 25 |
| Gambar 1.6 Indonesia Digital Report..... | 26 |
| Gambar 1.7 e-Conomy SEA 2019 | 26 |
| Gambar 1.8 Proyek Palapa Ring Kominfo 2020 | 34 |
| Gambar 1.9 Model Penelitian..... | 43 |
| Gambar 4.1 Ringkasan Matriks Transformasi Digital Bank BCA..... | 155 |
| Gambar 4.2 Ringkasan Matriks Risiko Strategi Bank BCA..... | 156 |
| Gambar 4.3 Ringkasan Matriks Transformasi Digital Bank BRI..... | 157 |
| Gambar 4.4 Ringkasan Matriks Risiko Strategi Bank BRI..... | 158 |
| Gambar 4.5 Ringkasan Matriks Transformasi Digital Bank Mandiri..... | 159 |
| Gambar 4.6 Ringkasan Matriks Risiko Strategi Bank Mandiri..... | 160 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan menggunakan teknologi digital dapat bersifat transformatif atau mengganggu tergantung pada perspektif seseorang dan yang lebih penting kemampuan seseorang untuk memanfaatkan potensinya. Hal ini dapat membuat perusahaan keluar dari pasar yang kompetitif dan juga berfungsi meningkatkan efisiensi operasional dan juga menciptakan wadah pasar yang baru. Tetapi potensi ini tidak akan terjadi tanpa pemahaman menyeluruh tentang teknologi digital itu sendiri dan bagaimana hal itu relevan dengan keadaan spesifik perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan yang ingin memanfaatkan teknologi digital harus bersedia menyesuaikan strategi dan kemampuannya untuk mengakomodasi cara-cara baru dalam memahami dan menciptakan nilai.

Pada saat ini pandemi COVID-19 memicu semua sektor lini bisnis untuk melakukan perubahan dari konvensional menjadi digital, dan menjadikan hal ini sebuah kewajiban yang harus dilakukan apabila ingin bertahan dalam menghadapi pandemi dan hal ini tidak dapat terelakan lagi. Akan tetapi, hal ini merupakan sebuah keuntungan yang tersembunyi dan dapat membantu sektor perbankan dalam menghadapi pandemi ini. Keuntungan yang dimaksud yaitu perbankan jadi mempercepat dalam menggunakan digitalisasi. Transformasi digital mencakup transformasi besar yang terjadi dalam masyarakat dan bisnis sebagai akibat dari adopsi teknologi digital. **(Agarwal, Gao, DesRoches, & Ashish, 2010).**

Dengan adanya COVID-19 yang membuat segala kegiatan luring menjadi terbatas dan operasional bank yang terhambat dengan kebijakan tersebut dan Menurut Global Web Index,

lebih dari 76% pengguna internet berusia 16-60 tahun menggunakan smartphone dan beralih ke media online. Hal ini merupakan kesempatan industri perbankan untuk menyesuaikan pola kegiatan dari nasabahnya dan fenomena perbankan tanpa bank atau “banking without the banks” akan semakin berkembang (**Manurung, 2021**). Maka dari itu transformasi digital pada industri perbankan sangat penting dilakukan agar tetap bisa bertahan dan mengikuti perkembangan jaman yang dinamis.

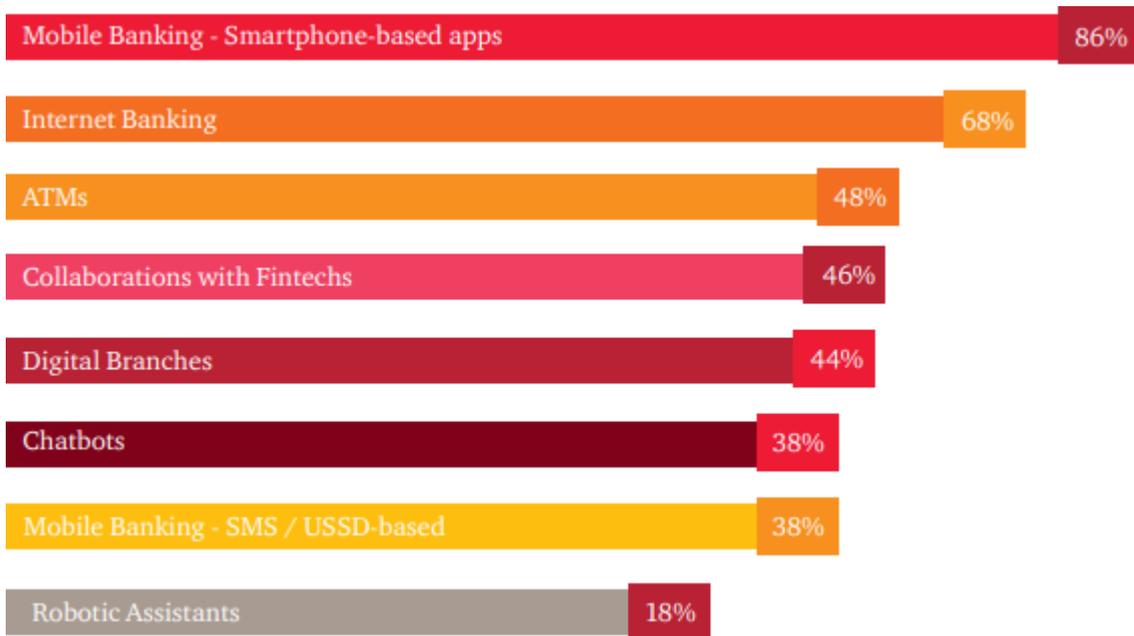
Jika dibandingkan dengan negara-negara asia lainnya seperti Malaysia, Singapura, dan Korea Selatan, transformasi digital di industri perbankan Indonesia dianggap semakin pesat. Ini disebabkan oleh banyak faktor, termasuk tingkat literasi digital yang berbeda di Indonesia, kenyataan bahwa Indonesia adalah negara kepulauan, dan preferensi pelanggan layanan perbankan untuk tetap melakukan transaksi secara fisik di cabang perbankan konvensional. Mesin ATM pertama kali muncul pada awal 1980an dan dengan cepat menjadi opsi lain untuk melakukan transaksi perbankan. Saat kebutuhan transaksi antar bank meningkat pada tahun 1990, beberapa bank mulai berinvestasi dalam teknologi untuk mengatasi ancaman yang muncul dari operasi bank asing di Indonesia.

Pada tahun 2000-an, perkembangan teknologi perbankan menjadi penting, dan bank mulai meningkatkan sistem pembayaran internal mereka. Ini karena bank-bank yang telah bertahan dari krisis ekonomi Indonesia tahun 1998 dianggap harus bersaing dengan bank-bank asing untuk memperoleh pasar pelanggan yang telah kehilangan kepercayaan pada bank lokal. Pada tahun 2010-an dan seterusnya, keunggulan perbankan digital menjadi salah satu faktor penting yang memungkinkan bank untuk bertahan dalam krisis ekonomi kedua. Beberapa bank mulai menggunakan berbagai platform media sosial untuk mendistribusikan, memperkenalkan, dan mensosialisasikan berbagai produk, membuka saluran layanan keluhan pelanggan, dan mendorong komunikasi dua arah interaktif untuk membuat pelanggan merasa lebih terhubung

dan dihormati. Teori bahwa layanan perbankan hanya dapat diakses melalui cabang konvensional dihapus oleh pendekatan ini (Winasis, Djumarno, Riyanto, & Ariyanto, 2020).

Transformasi digitalisasi pada sektor perbankan dapat memungkinkan nasabah untuk melakukan transaksi dimana dan kapan saja. Para nasabah tidak hanya dapat menggunakan mesin ATM atau datang ke kantor cabang atau pusat dari bank yang dimiliki, namun dapat juga menggunakan perangkat teknologi seperti laptop dan juga *smartphone* melalui aplikasi *SMS Banking, Mobile Banking & Internet Banking*. Dengan adanya media seperti itu dapat membantu dan memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi di masa pandemi seperti ini sehingga tidak mewajibkan para nasabah untuk mengurus segala transaksinya secara *offline*.

Secara prinsip, digital banking tidak berbeda dengan e-banking; namun, digital banking lebih luas, memberikan nasabah akses ke semua layanan perbankan melalui kumpulan e-banking yang terletak di satu tempat (digital branch) atau melalui satu jenis e-banking pada perangkat milik bank atau nasabah (omni channel) (Hestanto, 2021). Namun, e-banking lebih terbatas pada layanan perbankan yang memungkinkan pelanggan untuk mendapatkan informasi, berkomunikasi, dan melakukan transaksi melalui media elektronik seperti ATM, telepon, sms, perbankan elektronik, transfer dana elektronik, perbankan internet, dan perbankan seluler.



Gambar 1.1 Survey PWC “Mobile banking berbasis smartphone adalah komponen utama dari strategi digital”

Sumber: www.pwc.com diakses pada 6 November 2021 (PricewaterhouseCoopers, 2018)

Dari hasil survey PWC Indonesia, sebanyak 86% responden memiliki aplikasi mobile banking yang berbasis smartphone sebagai media elektroniknya dalam melaksanakan kegiatan perbankan. Sedangkan yang menggunakan internet banking sebanyak 68% dan 48% responden masih mengandalkan transaksi melalui ATM (PricewaterhouseCoopers, 2018). Dengan tingginya pemilik mobile banking berbasis smartphone di Indonesia, maka dapat dinyatakan bahwa proses pengembangan layanan perbankan dalam bagian digital memiliki hasil dan dampak yang positif dapat diterima dan dikembangkan lebih lanjut.

Dalam menjalankan layanan perbankan digital di Indonesia, sangat penting bagi semua pihak untuk memastikan bahwa faktor keamanan transaksi yang dilakukan oleh layanan perbankan digital benar-benar aman. Oleh karena itu, diperlukan keyakinan bahwa data yang diberikan oleh nasabah melalui Kartu Tanda Penduduk Elektronik adalah benar (OJK, 2016). Dengan

mempertimbangkan kesiapan bank, penerapan layanan perbankan digital di Indonesia harus dimulai dengan pengoperasian cabang digital, yaitu sarana bank yang dapat secara mandiri menangani pendaftaran pelanggan dan pembukaan rekening.

Otoritas Jasa Keuangan akhirnya menetapkan aturan baru untuk bank digital pada tahun 2021. Dalam POJK terbaru Bank Umum, Nomor 12/POJK.03/2021, aturan tersebut ditemukan. POJK Bank Umum mencakup 19 bab dan 160 pasal. Bank digital adalah bank berbadan hukum Indonesia (BHI) yang utamanya menyediakan dan menjalankan kegiatan usaha melalui saluran elektronik dan tidak memiliki kantor fisik selain kantor pusat (KP), atau dapat memiliki kantor fisik yang terbatas, menurut definisi OJK. Dua model dapat digunakan oleh bank digital. Yang pertama adalah mendirikan bank digital baru; yang kedua adalah transformasi dari bank umum menjadi bank digital. Artinya, bank saat ini dapat diubah menjadi bank digital jika mereka memenuhi beberapa persyaratan. **(Rini, 2021)**

Sebenarnya, COVID-19 mendorong industri perbankan untuk lebih cepat menerapkan digitalisasi bank. Ini pasti akan meningkatkan output ekonomi jika dilakukan dengan benar. Sebuah bank pasti akan menciptakan dan melindungi nilai baik kepada nasabah maupun pihak eksternal dengan menerapkan prinsip dan struktur manajemen risiko dalam proses bisnisnya **(Manurung, 2021)**.



Gambar 1.2 Bank Digital & Assetnya di Indonesia

Sumber: lokadata.id diakses pada tanggal 6 November 2021 (Lokadata, 2021)

Bank digital mulai muncul dengan cepat, baik yang berasal dari kolaborasi berbagai pelaku industri maupun yang berasal dari inovasi bank konvensional dalam mengembangkan layanannya. Transaksi digital banking sebesar Rp27.036 triliun pada tahun 2020 dan akan terus meningkat pada tahun 2021, menurut data Bank Indonesia. Pandemi COVID-19 mendorong masyarakat untuk bertransaksi secara digital, salah satu penyebab pertumbuhan ini (Medcom, 2021).

Gambar 1.2 menunjukkan keuntungan yang ditawarkan oleh bank digital kepada nasabahnya dan menunjukkan bank digital yang ada di Indonesia. Contohnya adalah TMRW UOB dan BLU BCA. TMRW UOB adalah salah satu pionir layanan perbankan digital yang komprehensif (end-to-end), yang mencakup semua proses pembukaan rekening, transaksi, promosi, dan penanganan keluhan nasabah. Saat ini, jumlah pengguna aplikasi TMRW terus meningkat. TMRW saat ini telah diunduh oleh lebih dari 500.000 pengguna, menurut laporan Google Play (Sitorus, 2021).

Dalam rangka perkembangan transformasi digitalisasi pada industri perbankan, bisnis perbankan digital di Indonesia semakin berkembang karena banyak perusahaan teknologi yang membeli bank kecil hingga konglomerasi usaha. Kehadiran bisnis bank digital ini diharapkan akan menimbulkan persaingan yang ketat di industri perbankan di masa mendatang. Di beberapa negara lain, hanya segelintir perusahaan akan mengendalikan pasar bank digital. Perubahan pola konsumsi masyarakat selama pandemi juga semakin mempercepat kebutuhan akan transaksi digital yang aman, dan cepat. Perlindungan konsumen harus menjadi bagian dari pengembangan bank digital. Karena internet banking membantu industri perbankan, jangan lupa bahwa itu juga bisa menyebabkan tindak kriminal dari oknum yang tidak bertanggung jawab. Baik bank maupun nasabahnya berada dalam risiko tindakan kriminal. Ada beberapa jenis kejahatan yang terjadi saat ini, seperti kebocoran data nasabah, pertukaran data nasabah, dan ketidaksesuaian investasi teknologi dengan strategi bisnis yang telah dibuat. (Angraeni, 2021).

Maka pada kesempatan kali ini, penulis tertarik melakukan penelitian tentang transformasi digitalisasi pada industri perbankan dikarenakan penulis tertarik untuk melakukan analisa terhadap risiko apa saja yang dihadapi oleh bank tersebut terutama pada strategi dalam memberikan pelayanannya kepada nasabah dan bagaimana bank tersebut menjalankan transformasi digital yang dilakukan.

1.2 Identifikasi Masalah

Bank BCA meluncurkan aplikasi perbankannya yaitu Blu, pada tahun 2021 melalui anak perusahaannya, PT. Bank Digital BCA. Fitur utama BluSaving adalah memungkinkan nasabah memiliki sepuluh subrekening dalam satu rekening tabungan. Blu juga memiliki fitur BluGether, yaitu tabungan yang berfungsi seperti rekening bendahara, dan BluDeposit, yang memungkinkan

nasabah membuka deposito dengan metode top up (**Ramli, 2021**). Dalam keterangan di Google Play, jumlah unduhan BLU saat ini sudah lebih dari 500.000 pengguna, sama seperti TMRW.

Namun, selain keuntungan dan manfaat dari transformasi digital di industry perbankan, ada sebuah risiko dari tindakan kejahatan dan dapat merugikan baik untuk bank dan juga nasabah dari bank tersebut. Tindakan kejahatan yang ada tersebut bisa berupa kebocoran data nasabah, pertukaran data nasabah dan juga adanya kemungkinan ketidaksesuaian investasi teknologi dengan strategi bisnis yang dibuat (**Angraeni, 2021**).

Dalam kasus Bank Central Asia (BCA), terjadi penipuan registrasi melalui penggunaan situs web palsu yang sangat mirip dengan situs web resmi BCA, dan pembobolan rekening nasabah BCA melalui fitur klik BCA (**Detik News, 2021**).

Lalu berikutnya ada bank Mandiri yang memiliki masalah dan dikeluhkan oleh para nasabahnya. Pertama masalah yang membuat nama bank Mandiri tercoreng yaitu adanya penipuan melalui pemalsuan aplikasi Livin' by Mandiri (**Artanti, 2022**). Selain penipuan, masalah yang terjadi dan menjadi pekerjaan rumah setiap bank digital adalah apabila terjadinya gangguan dari aplikasi tersebut. Livin' by Mandiri sempat mengalami gangguan operasional pada aplikasinya yang terjadi akibat peningkatan transaksi dan berdampak pada kenaikan antrian layanan pada aplikasi tersebut (**Khadafi, 2022**).

Dan terakhir yang terjadi pada bank BRI adalah kebocoran data nasabah sebanyak 2 juta nasabah yang terjadi di salah satu layanannya yaitu BRI Life. Kejadian tersebut menyebabkan kerugian USD7 ribu kepada nasabah. Kerugian tersebut mencakup terbongkarnya kata sandi, data pribadi, layanan keuangan digital, dan nomor pribadi, semua hal tersebut diperjualbelikan. Salah satu contohnya data pribadi yang dicuri dipakai untuk mengakses pinjaman *online* (Pinjol). Beberapa faktor yang berkontribusi pada kejadian ini adalah regulasi yang tidak tegas dalam memberikan hukuman kepada pelaku, prioritas yang tidak cukup diberikan pada pengamanan data pengguna

perusahaan, dan kesalahan pihak ketiga juga dapat menyebabkan kebocoran data., dan akhirnya, keamanan IT yang tidak memadai dapat menyebabkan kebocoran data. Dengan demikian, teknik phishing, malware, dan lainnya muncul. (IDX Channel, 2021)

Maka dari itu bank digital juga harus tahu dan sudah harus memiliki manajemen risikonya untuk menghadapi masalah seperti itu.

Berdasarkan paparan masalah yang ada diatas, maka rumusan masalah yang akan peneliti angkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana transformasi digital dilakukan oleh bank BCA, BRI & Mandiri?
2. Bagaimana risiko strategi digilisasi dari bank BCA, BRI & Mandiri?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Mengkaji dan mendeskripsikan strategi layanan digital banking pada bank BCA, BRI & Mandiri.
2. Mengetahui apa saja risiko bank dalam menghadapi permasalahan digital.

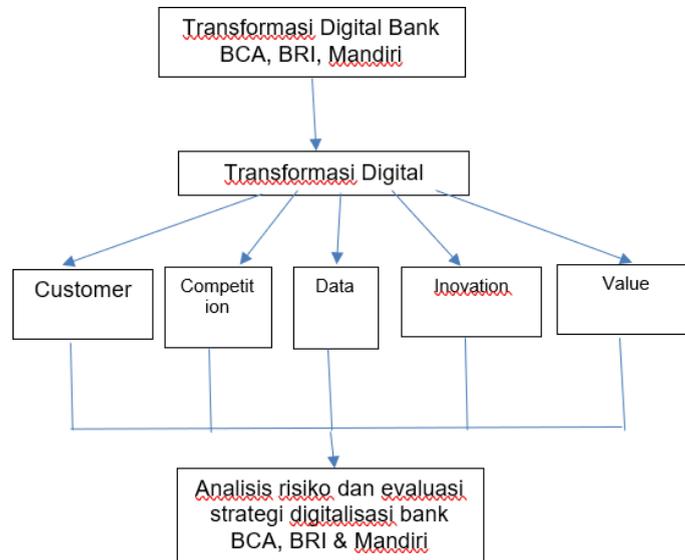
1.4 Kegunaan Penelitian

Terdapat beberapa kegunaan dari penelitian ini, yaitu:

- Bagi penulis:
 - Penelitian ini berguna untuk mengetahui apakah bank digital di Indonesia sudah memiliki strategi risiko manajemen dalam menghadapi perubahan dari konvensional menjadi digital.

- Bagi industri perbankan:
 - Penulis berharap bagi industry perbankan yang menjadi digital untuk membuat dan mempunyai strategi dalam menghadapi risiko manajemen dari perubahan ke digital

1.5 Kerangka Pemikiran



Bagan 1.1 Kerangka Teori

Penelitian ini akan dilakukan berdasarkan kerangka diatas dengan mengidentifikasi, Analisa dan melakukan evaluasi terhadap risiko digitalisasi industry perbankan yang ada di Indonesia. Lalu penulis juga akan melihat perkembangan dari bank BCA,BRI & Mandiri dalam menjalankan tranformasi digital seperti apa hasilnya, apakah lebih efektif atau justru system konvensional lebih efektif untuk ketiga bank tersebut. Dari hasil penelitian 3 hal tersebut maka penulis akan mendapatkan secara rinci risiko apa saja yang akan mengintai industry perbankan disaat melakukan transformasi dari konvensional menjadi digital, lalu selanjutnya akan menghasilkan strategi untuk menghadapi risiko risiko yang ada tersebut.