

MANAJEMEN STRATEJIK
PT BANK MAYBANK INDONESIA TBK

Disusun untuk Melengkapi Nilai Tugas
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik
Dosen Pengampu: Prof. Setyabudi Indartono MM., Ph. D.



Oleh:
Nanda Mustika Aji Pangesti
19808141067

PROGRAM STUDI MANAJEMEN – JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2021

A. Profil Perusahaan

PT Bank Maybank Indonesia Tbk merupakan salah satu bank swasta terkemuka di Indonesia yang merupakan bagian dari Grup Malayan Banking Berhad (Maybank) sebagai salah satu grup penyedia layanan keuangan terbesar di ASEAN.

Maybank Indonesia menyediakan serangkaian produk dan jasa komprehensif bagi nasabah individu maupun korporasi melalui layanan Community Financial Services (Perbankan Ritel dan Perbankan Non-Ritel) dan Perbankan Global, serta pembiayaan otomotif melalui entitas anak yaitu WOM Finance untuk kendaraan roda dua dan Maybank Finance untuk kendaraan roda empat. Maybank Indonesia juga terus mengembangkan layanan dan kapasitas digital banking melalui M2U ID App Mobile Banking, Maybank2u Internet Banking dan berbagai saluran lainnya.

B. The Long Run Strategic Map

1. Visi

Menjadi penyedia layanan keuangan terkemuka di Indonesia, yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkomitmen penuh dan inovatif untuk menciptakan nilai dan melayani komunitas

2. Misi

Humanising financial services:

- (1) Berfokus untuk menyediakan akses yang nyaman untuk mendapatkan secara langsung produk dan layanan perbankan
- (2) Memberikan *advice* kepada nasabah sesuai kebutuhan
- (3) Berkomitmen untuk memberikan persyaratan dan harga yang wajar
- (4) Memprioritaskan pengalaman nasabah menggunakan teknologi digital generasi mendatang.

3. Budaya Perusahaan

(1) Teamwork

Bekerja sama sebagai satu tim yang didasari nilai saling menghargai dan rasa kebanggaan.

(2) Integrity

Jujur, profesional dan berlandaskan moral dalam semua kegiatan usaha kami.

(3) Growth

Memiliki keinginan yang kuat untuk melakukan peningkatan dan pembaharuan secara konsisten.

(4) Excellence & Efficiency

Berkomitmen untuk menghasikan kinerja yang sempurna dan layanan prima.

(5) Relationship Building

Membangun hubungan kerja sama jangka panjang secara berkesinambungan yang saling menguntungkan.

Penggunaan Kapital untuk Menciptakan Nilai Bagi Pemangku Kepentingan

Kapital:

1. Financial,
2. Intellectual,
3. Manufactured,
4. Human,
5. Relationship & Social,
6. Natural.

Pemangku Kepentingan:

1. Nasabah,
2. Investor,
3. Karyawan,
4. Regulator,
5. Komunitas,
6. Lingkungan hidup.

Basis Pengelolaan dalam Penciptaan Nilai:



- Implementasi Indonesia Regional Transformation (IRT)
- Memperkuat peran Direktur Wilayah (Regional Director)

- Sinergi dengan pemegang saham utama (Maybank Group)

- Penilaian menggunakan KPI, Scorecard, dan Penilaian GCG

- Meningkatkan risk culture yang efektif pada organisasi Bank
- Mengimplementasikan fungsi pengendalian internal dalam kegiatan operasional

C. Description Of Each Stages Objectives

1. Implementasi Indonesia Regional Transformation (IRT)
Implementasi IRT mampu mendorong penetrasi setiap kantor wilayah berdasarkan potensi bisnis yang dimiliki.
2. Memperkuat peran Direktur Wilayah (Regional Director)
Dengan memperkuat peran Direktur Wilayah (Regional Director), maka Maybank dapat mendorong percepatan pertumbuhan setiap wilayah sesuai potensi bisnis sekaligus peningkatan produktivitas wilayah
3. Sinergi dengan pemegang saham utama (Maybank Group)

Sinergi dengan pemegang saham utama dapat membuka akses Bank untuk melayani pasar dan perdagangan antar dua negara dan/atau wilayah global lainnya. Bank dapat secara langsung berpartisipasi menjadi regional bank dan akan mendapat keuntungan dengan memberikan pelayanan perbankan yang efisien kepada nasabah.

4. Meningkatkan *risk culture*

Meningkatkan *risk culture* pada organisasi Bank dan memastikan hal tersebut melekat di setiap jenjang organisasi.

5. Mengimplementasikan fungsi pengendalian internal

Maybank Indonesia mengimplementasikan fungsi pengendalian internal dalam kegiatan operasionalnya termasuk melalui pemisahan tugas, dual control, rekonsiliasi serta standar proses kerja, dan pedoman pelaksanaan.

6. Penilaian keberhasilan

Penilaian keberhasilan implementasi strategi dilakukan dengan menggunakan KPI, *scorecard*, dan penilaian GCG.

D. Road Map Of Firms Strategies

Tahun	Kebijakan Strategis
2015	(1) Melanjutkan program Indonesia Regional Transformation (IRT) dan memperdalam implementasinya untuk mendorong penetrasi daerah dan peningkatan produktivitas di tahun 2016. (2) Investasi sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas. (3) Pemfokusan bisnis pada pertumbuhan deposito dan CASA, pertumbuhan kredit dengan strategi pemanfaatan modal secara efisien, dan peningkatan aktivitas Perbankan Transaksional dan Cash Management untuk mendorong likuiditas dan fee income (4) Mengembangkan Perbankan Global dengan merubah portofolio mereka sesuai risk appetite yang ditetapkan
2016	(1) Memberikan layanan berkualitas tinggi;

2017	(2) Mengembangkan inovasi produk; (3) Penyederhanaan proses; dan (4) Konektivitas secara regional.
	(1) Transformasi di segmen CFS dengan berfokus pada strategi bisnis liabilities, terutama untuk dana murah (Current Account Saving Account/CASA) (2) Melanjutkan program transformasi budaya dengan memperdalam pemahaman tentang misi perusahaan “Humanising Financial Services”.
2018	(1) Penguatan likuiditas melalui pertumbuhan dana murah (CASA); (2) Pengembangan e-Channel dan perbankan digital untuk peningkatan pengalaman nasabah; (3) Pertumbuhan kredit yang selektif; (4) Pertumbuhan yang berkelanjutan pada Perbankan Syariah; (5) Peningkatan produktivitas kantor cabang; serta (6) Peninjauan ulang struktur biaya dan penyederhanaan proses
2019	(1) Peningkatan kinerja dan kualitas layanan nasabah (2) Inovasi produk dan channel – Peluncuran aplikasi M2U (3) Berpusat kepada nasabah (customer centricity) (4) Perbaikan struktur biaya dan harga pokok dana (cost of fund) (5) Peningkatan kinerja pendapatan berbasis komisi fee based income
2020	(1) Transformasi Retail Banking (2) Transformasi Operasional Cabang (3) Transformasi Transaction Banking (4) Otomatisasi Proses Operasional (5) Data Analytics (6) Peningkatan Kemampuan Platform Digital M2U (7) Disiplin Struktur Biaya Keuangan (Cost of Fund)

E. Strategic Statements on Various Specific Objectives

Prioritas 1 Pengembangan Kemampuan Internal (Orang):

1. Mendorong produktivitas penjualan melalui implementasi kerangka pengelolaan SDM Bank serta mengedepankan peran kepemimpinan dan memperkuat engagement.
2. Meningkatkan kapabilitas dan kesiapan SDM untuk mencapai percepatan pertumbuhan menuju era digital.
3. Transformasi kultur dan kepemimpinan untuk mendorong kinerja dan akuntabilitas.

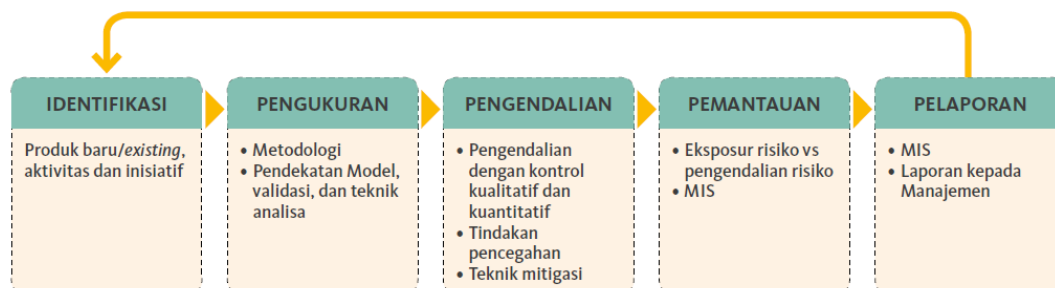
Maybank Indonesia akan menerapkan strategi pengembangan SDM yang dituangkan dalam garis besar arahan kerja sebagai berikut:

1. Melanjutkan proses pembelajaran secara daring dan tetap menyempurnakan implementasi pelaksanaan training secara daring di tahun 2021.
2. Melanjutkan program pengembangan karyawan yang terstruktur di bidang perkreditan, penjualan, manajemen risiko, dan operasional.
3. Memprioritaskan program pendidikan dan sertifikasi yang diwajibkan oleh Regulator, baik di bidang manajemen risiko, penjualan, maupun perkreditan.
4. Menumbuhkan budaya manajemen risiko dan kehati-hatian (prudent banking) di setiap sektor untuk meminimalisir risiko Bank melalui program pendidikan dan pelatihan yang komprehensif.
5. Menumbuhkan budaya belajar untuk karyawan dan budaya coaching secara terpadu bagi atasan para karyawan
6. Melanjutkan dan melakukan perbaikan dan pembaharuan dalam mengimplementasikan program pelatihan teknis yang terstruktur untuk meningkatkan kompetensi karyawan
7. Menerapkan prinsip remunerasi berbasis kinerja (performance-based remuneration strategy) untuk memperkuat budaya berkinerja tinggi.
8. Melanjutkan fokus pengadaan SDM yang mempunyai kapasitas dan kualitas untuk mendukung pertumbuhan bisnis
9. Memperkuat dan melakukan percepatan proses rekrutmen

10. Memperkuat citra Bank di masyarakat
11. Melanjutkan upaya employer brand
12. Melanjutkan program-program pipeline untuk mempersiapkan pemimpin muda pada level manajerial
13. Mengembangkan program permagangan
14. Melanjutkan program perencanaan & pengembangan suksesor
15. Memperkuat budaya organisasi melalui 3 (tiga) karakter kerja (Performance, Compliance, dan Accountability)
16. Melanjutkan dan melakukan perbaikan dan pembaharuan dalam mengimplementasikan program pelatihan kepemimpinan yang terstruktur
17. Memprioritaskan rencana pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang komprehensif dan terstruktur

Prioritas 2 Penyesuaian Organisasi, Manajemen Risiko, Tata Kelola dan SOP

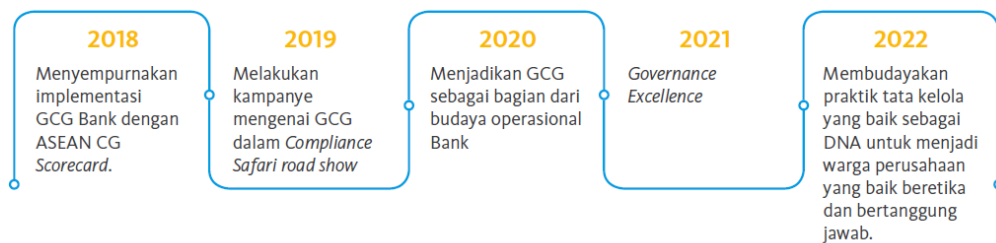
- Maybank Indonesia menetapkan kejelasan fungsi, pembagian tugas dan tanggung jawab, mekanisme, alur pelaksanaan pengambilan keputusan, serta pelaporan organ-organ yang ada di dalam Bank.
- Proses manajemen risiko terdiri dari 5 (lima) tahapan utama yang membentuk siklus yang berkelanjutan sebagai berikut:



Tahapan-tahapan tersebut diimplementasikan oleh Bank melalui:

- a. Struktur tata kelola organisasi Bank yang memadai
- b. Penerapan prinsip three lines of defense dan four eyes principle sebagai bagian dari komitmen Bank untuk mengidentifikasi, mengendalikan, memantau dan memitigasi risiko secara sistematis dan berkesinambungan.

- c. Infrastruktur dan tata kelola Manajemen Risiko yang sesuai dengan kompleksitas kegiatan bisnis, profil risiko, tingkat risiko yang akan diambil, serta peraturan yang ditetapkan oleh Regulator.
 - d. Mengembangkan Business Continuity Management (BCM) secara komprehensif yang berfungsi sebagai panduan agar Perusahaan dapat terus berjalan disaat kondisi darurat
 - e. Meningkatkan kesadaran akan Manajemen Risiko melalui kampanye kesadaran risiko, pemasangan poster dan media publikasi internal lainnya
- Secara berkelanjutan, Bank berkomitmen untuk menyempurnakan praktik tata kelola perusahaan yang baik, yang berlandaskan pada praktik dan standar tata kelola perusahaan di tingkat nasional dan regional ASEAN. Untuk mencapai tujuan tersebut, Maybank Indonesia memiliki roadmap tata kelola sebagai berikut:



Realisasi dari setiap tahapan *roadmap* pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:

2020	
<i>Governance Structure</i>	• Review dan Penyempurnaan secara berkala terhadap Kebijakan dan Prosedur yang berkaitan dengan penerapan Tata Kelola Bank dan Tata Kelola Terintegrasi. • Penyesuaian struktur organisasi beserta deskripsi pekerjaan dan sumber daya dalam terhadap <i>Compliance</i>
<i>Governance Process</i>	• Melakukan kampanye berkaitan dengan GCG dalam <i>Compliance Safari road show</i> • Memberikan pemahaman (<i>awareness</i>) budaya kepatuhan (<i>compliance culture</i>) yang merupakan bagian dari budaya perusahaan (<i>corporate culture</i>), melalui sosialisasi dan/ atau pelatihan mengenai <i>Compliance Culture Awareness</i>.
<i>Governance Outcome</i>	• Nilai Komposit Tata Kelola Bank untuk semester ke-1 dan ke-2 – 2020 “2” dan Tata Kelola Terintegrasi untuk semester ke-1 dan ke-2 2020 “2”. • Salah Satu Perusahaan Tercatat yang Masuk dalam Kategori ASEAN Asset Class dalam Penilaian ASEAN Corporate Governance Scorecard (ACGS) • TOP 10 Indonesia <i>Public Listed Company with best score</i>

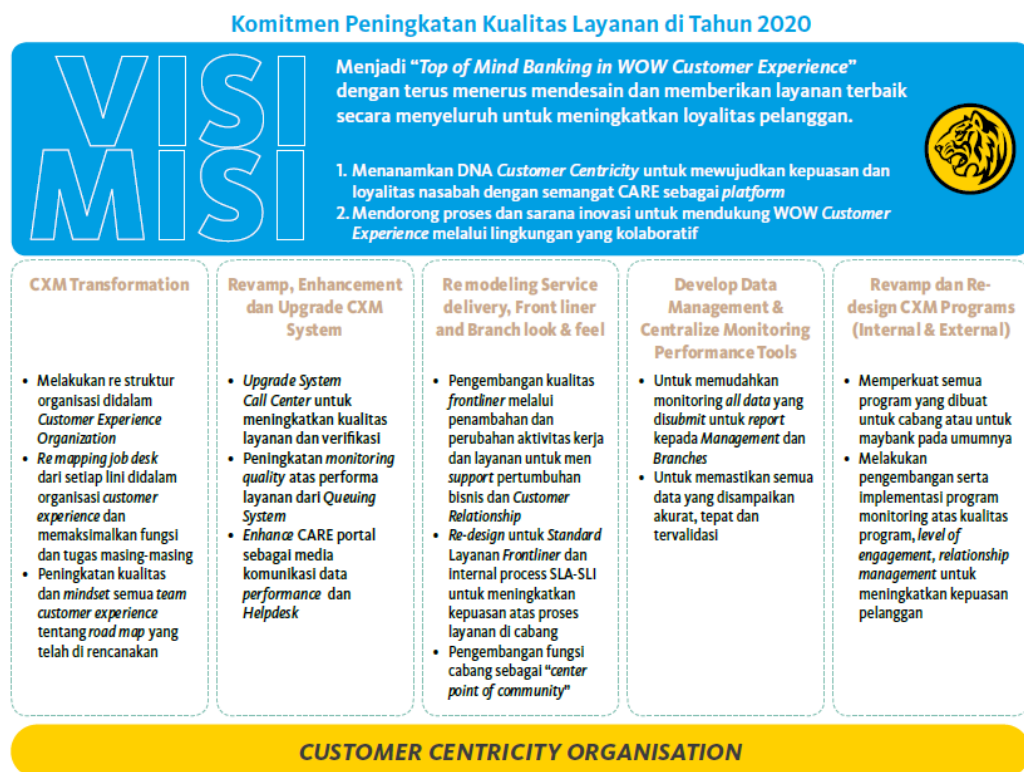
Prioritas 3 Pengembangan Produk dan Layanan Keuangan Berkelanjutan

1. Pengembangan infrastruktur dan keamanan sistem TI.
 - a. Peremajaan VMware Hardware
 - b. Peningkatan Infrastruktur (Server dan Storage)

- c. Peremajaan Software
 - d. Peremajaan Hardware Big IP F5
 - e. Modernisasi sistem Call Center agar selaras dengan perkembangan teknologi
 - f. Peremajaan Mesin ATM dan CDM untuk meningkatkan kepuasan nasabah dalam bertransaksi melalui channel Bank
 - g. Implementasi SDWAN sebagai wujud meningkatkan koneksi dan keamanan jaringan.
 - h. Implementasi Virtual Patch untuk mengurangi risiko eksploitasi yang terkait dengan penemuan kerentanan pada keamanan server, endpoint device, jaringan dan aplikasi.
 - i. Endpoint Detection and Response (EDR) untuk meningkatkan keamanan siber pada endpoint Bank
 - j. Network Admission Control (NAC) untuk memperkuat perlindungan siber sehingga Bank dapat menerapkan kebijakan keamanan pada perangkat dan pengguna yang mencoba mengakses ke jaringan internal.
 - k. Intrusion Prevention System (IPS) untuk memperkuat keamanan jaringan
2. Pemenuhan Kebutuhan Regulator
- a. Upgrade Billing Generator
 - b. Implementasi Pelaporan BI-Antasena
 - c. Implementasi PSAK 73 sebagai kepatuhan terhadap regulasi OJK dan BI terhadap perlakuan standar akuntansi baru
 - d. Pengembangan Sistem OBOX sebagai kepatuhan regulasi OJK terhadap pelaporan risiko pasar, risiko likuiditas dan risiko kredit
3. Pengembangan sistem untuk meningkatkan kepuasan, loyalitas nasabah dan efisiensi bank
- a. Branch Transformation
 - b. Implementasi Robotic Process Automation (RPA) sebagai wujud komitmen Bank dalam mengoptimalkan kegiatan operasional rutin yang tidak melibatkan transaksi keuangan dan pengambilan keputusan

serta untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manusia dalam penginputan didalam sistem

- c. Kerja sama dengan Pegadaian
- d. Pengembangan dan modernisasi aplikasi mobile internet banking M2U
- e. Pengembangan aplikasi M2E
- f. Pengembangan QR Customer Present Mode (CPM)
- g. Pengembangan Open API management



F. Organizational Development Strategies Information

Pengembangan strategi organisasi dilakukan melalui kebijakan dan strategi operasional yang selalu berkembang dan menyesuaikan dengan dinamika bisnis serta kerangka operasional Maybank Indonesia.

Adapun kerangka kerja sebagai wujud usaha pengembangan strategi organisasi pada tahun 2021 adalah:

1. Qualified Valuable TIGERS, dengan cara:
 - Menanamkan budaya risiko operasional.
 - Memperluas kapabilitas yang didukung oleh digital dan data analytics.

- Meningkatkan kompetensi teknis staf.
 - Membangun pola pikir mengutamakan nasabah.
 - Winning people: Mempersiapkan pemimpin masa depan.
2. Expand WOW & Trusted Experience, dengan cara:
 - Mendesain ulang proses bisnis penting.
 - Memperluas efisiensi proses internal melalui otomatisasi dan digitalisasi proses cabang.
 - Lanjutkan sentralisasi proses cabang.
 3. Truly Customer Centric, dengan cara:
 - Memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik.
 - Meningkatkan kepuasan, loyalitas & keterlibatan pelanggan.

G. Personal Development Strategies Information

Rencana dan strategi ini disusun dengan berfokus pada penguatan kapabilitas, kapasitas dan kultur SDM serta menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk mendorong tim berkinerja tinggi. Maybank Indonesia juga akan fokus pada pengembangan strategis SDM pada peningkatan produktivitas, pengembangan dan penguatan kultur dan keterlibatan karyawan di seluruh Bank, serta penyediaan struktur pengelolaan talent yang komprehensif untuk memastikan bisnis yang berkesinambungan.

H. Application Of Objectives Strategies

Aplikasi Kebijakan Strategis 2020:

1. Transformasi Retail Banking
 - Peningkatan transaksi ritel dengan dukungan kapabilitas platform M2U;
 - Peningkatan bisnis Wealth Management; dan
 - Pengembangan paket solusi finansial unggulan dengan struktur biaya yang kompetitif dan lebih tepat sasaran untuk setiap tahap kehidupan nasabah.
2. Transformasi Operasional Cabang

- Pemanfaatan otomasi untuk memberikan kemudahan, kecepatan layanan dan kenyamanan bagi nasabah.
 - Peningkatan efisiensi layanan, dan
 - Perbaikan efisiensi operasional cabang dengan sumber daya manusia yang lebih fokus dalam layanan yang memberikan nilai tambah bagi nasabah.
3. Transformasi Transaction Banking
 - Meningkatnya pengetahuan seluruh tim pemasaran non ritel atas solusi dan inovasi produk terkait layanan Transaction Banking,
 - Pengembangan program dan paket solusi transaksi nasabah,
 - Penambahan fitur pada platform M2E,
 - Peningkatan proposisi nilai dari produk-produk finansial Bank bagi nasabah korporasi.
 4. Otomatisasi Proses Operasional
 - Peningkatn kapasitas proses serta optimalisasi waktu sumber daya manusia yang kini dapat lebih fokus dalam menjalankan aktivitas yang memberikan nilai tambah.
 5. Data Analytics
 - Memastikan bahwa segala keputusan bisnis dilandaskan oleh data dan analisa yang menyeluruh yang terus digunakan dan dimanfaatkan oleh seluruh unit.
 6. Peningkatan Kemampuan Platform Digital M2U
 - Meningkatkan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi mandiri.
 - Meningkatkan pertumbuhan jumlah user aktif dan transaksi digital yang signifikan melalui platform M2U yang mendorong naiknya pendapatan fee-based.
 7. Disiplin Struktur Biaya Keuangan (Cost of Fund)
 - Meningkatkan efisiensi operasional serta secara disiplin menjaga suku bunga bank yang mendukung penguatan kinerja secara berkelanjutan.

I. Evaluation Of Firms Strategies

Berdasarkan evaluasi, terdapat beberapa proyek penting dalam strategi MayBank yang masih harus dikerjakan bersama, seperti:

1. Transformasi cabang (branch transformation) bertujuan untuk mendukung Bank dalam:
 - a. Mencapai integritas pemrosesan yang lebih baik, dengan sentralisasi proses dan mengedepankan solusi terintegrasi yang berbasis teknologi.
 - b. Mempromosikan budaya transaksi paperless melalui digitalisasi formulir yang digunakan di Cabang.
 - c. Peningkatan kecepatan layanan dan memberikan pengalaman (customer experience) yang konsisten
2. Otomasi proses Kantor Pusat
3. Robotic Process Automation (RPA)

Berdasarkan evaluasi dan assement dampak positif dari RPA bagi operasional bank, maka inisiatif RPA ini akan dilanjutkan kembali pada tahun 2021 dengan target implementasi lebih banyak daripada tahun 2020.

Referensi:

Laporan Tahunan/Annual Report PT. Bank Maybank Indonesia Tbk Tahun 2020, diakses tanggal 11 Mei 2021, pukul 22:24 WIB