untuk masing-masing produk tadi. Ini membuat kami mendapatkan tambahan nasabah sekaligus nasabah lama jadi loyal. Inilah yang dulu tidak ada.

Total, ada delapan hingga sepuluh unit kerja. Saya menambahkan unit kerja, misalnya, *network*, *corporate communication*, *corporate banking*, *international banking*, *quality management* untuk servis. Saya juga membuat unit kerja lebih spesifik lagi untuk peningkatan kredit. Saya seperti sedang membangun lembaga baru.

Dari sini perusahaan terus berjalan. Hingga akhir Desember 2011, pencapaiannya luarbiasa. Misalnya, kredit mencapai Rp 750 miliar. Untuk DPK, dari Rp 500 miliar bisa lompat dua kali lipat jadi Rp 1 triliun. Total aset meningkat. Saya juga berhasil membuat *electronic channel* di Bank Mayora.

Mencari partner

Tahun 2011, saya kembali tertantang lagi untuk meningkatkan Bank Mayora menjadi bank devisa. Singkat cerita, dari tahun 2011 hingga 2014 untuk semuanya ada pertumbuhan 45%. Di neraca Desember 2010, pinjaman Bank Mayora hanya Rp 350 miliar dan aset Rp 700 miliar. Desember 2014, pinjaman menjadi Rp 2,9 triliun dan aset Rp 4,6 triliun. Untuk kantor itu ada 35 unit. Untuk ATM, tahun 2010 tidak ada, sekarang 38 unit. Mesin *electronic data capture* (EDC) sekarang ada 1.400 yang tersebar.

Tantangan berikutnya di tahun 2014, situasi perbankan semakin sulit. Kami tidak takut dari segi permodalan karena didukung oleh grup besar seperti Mayora.

Tapi di sisi lain, kami membutuhkan partner untuk jadi lebih besar. Kemudian, kami melihat siapa partner yang bisa membesarkan bank. Maka, tahun 2015, kami menggandeng International Finance Corporation (IFC), anak usaha Bank Dunia, sebagai mitra dan pemegang saham minoritas, karena mereka punya konsep ritel hingga ke seluruh dunia. Oleh karena itu, kami bersama-sama dengan Grup Mayora dan IFC bisa menghadapi persaingan bank devisa. Harapan kami dengan setoran modal tambahan, maka kuartal kedua 2015 Bank Mayora menjadi bank umum kegiatan usaha (BUKU) II.

Tantangan ke depan, *pertama*, melanjutkan *core banking*. Tahun ini, di kuartal ketiga sudah harus *core banking* menggantikan yang lama. Yang baru menjawab kebutuhan yakni pengembangan produk.

Kedua, mulai membentuk unit untuk kontribusi *net interest margin* (NIM) cukup tinggi. Kami fokus di kredit mikro. *Ketiga*, memperluas *channel*. Kami akan masuk *mobile banking*. Kami juga akan masuk ke kredit konsumer. Kami mendapatkan kepercayaan dari pemerintah untuk menyalurkan Fasilitas Likuiditas Pembiayaan Perumahan (FLPP). Tahun ini kami juga akan meningkatkan transaksi valuta asing.

Saya juga ingin mengembangkan *brand* Bank Mayora, supaya orang tahu dari nama besar Mayora mereka juga tahu bahwa ada banknya. Makanya, saya membuat produk dengan nama sesuai dengan produk Mayora. Kalau di Mayora ada Teh Pucuk, maka kami membuat Tabungan Pucuk, singkatan dari perencanaan untuk keluarga. Ini, kan, jadi identik dan menaikkan *brand* Bank Mayora.

Impian lain saya adalah integrasi antara Grup Mayora dengan Bank Mayora. Hingga saat ini integrasi itu hanya berjalan 15%. Kalau ini berhasil, maka ini yang pertama kali. Di sini peluangnya besar karena Grup Mayora ada di seluruh provinsi hingga pedesaan. Sedangkan kami hanya ada 35 kantor di Jabodetabek, Lampung, dan Bandung. Bank Mayora harus tersebar lagi. Maka, integrasi dengan Grup Mayora penting.

Nah, tantangan kami adalah mengembangkan *branchless banking* untuk bisa berintegrasi dengan Grup Mayora. Ini pekerjaan yang besar buat kami. Tapi, saya suka tantangan ini. Saya bagikan tantangan ini ke karyawan dan bersama-sama mencapainya. ❑

Fitnes dan Golf untuk Kebugaran Tubuh

Di dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang kuat. Pameo ini terpatri betul dalam diri Irfanto Oeij. Makanya, Direktur Utama Bank Mayora ini mengikuti ajakan temannya untuk fitnes di tahun 2008. Apalagi, pria kelahiran Cirebon, Jawa Barat, ini merasakan berat badannya yang mencapai 97 kilogram sudah tidak ideal lagi. Ia pun bersama 20 temannya mendaftarkan diri ke sebuah pusat kebugaran. Dari situ, dia merasakan manfaat besar olahraga ini. Setiap kali selesai fitnes Irfanto merasa badannya lebih segar. "Saya, kan, orangnya aktif sekali saat bekerja, makanya saya tidak merasakan capek," ujar Irfanto.

Tapi yang menarik, dari 20 temannya yang juga ikut fitnes, hanya Irfanto yang masih bertahan. Yang lain satu per satu mundur pelan-pelan. "Saya yang paling konsisten karena sudah merasakan manfaatnya," kata lelaki 50 tahun ini.

Hasil Irfanto ikut fitnes, berat badan turun menjadi 86 kilogram. Sehingga, lulusan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Pendidikan Keuangan dan Perbankan (STIE YPKP), Bandung, ini merasakan lebih enteng lagi di kala menjalani pekerjaannya. Hampir setiap hari, ia menyambangi klub fitnes. Lantaran tinggal seorang diri akibat semua temannya berhenti latihan, ia minta ditemani oleh instruktur setiap melakukan angkat beban dengan berbagai alat. "Selain ada mentornya, saya juga bisa diberikan semangat terus," ujar ayah dua anak ini.

Selain fitnes, sesekali Irfanto bermain golf bersama teman-temannya. Golf tidak hanya untuk olahraga, tapi juga ajang berkumpul dengan teman-temannya yang kebanyakan dari kalangan bankir. Termasuk kawan lama di tempat kerja lamanya. Maklum, ia pernah bekerja delapan bank sebelum akhirnya mendarat di Bank Mayora. Hingga saat ini dia sudah mengantongi pengalaman di perbankan lebih dari 27 tahun. ❑

Refleksi

Belanja Online dan Offline

Disrupsi (*disruption*) dan traksi (*traction*) merupakan kunci pertumbuhan eksponensial dalam ekonomi global saat ini. Ini menjawab mengapa *startup-startup* kelas dunia dievaluasi bernilai miliaran dollar Amerika Serikat, seperti Slack, Stripe, Blue Apron, Coinbase, dan Snapchat.

Disrupsi yang terjadi jelas berasal dari aktivitas "digital", mengingat penjualan *online* sudah menjadi bagian dari pemasaran dan pengembangan bisnis. Dalam pembahasan-pembahasan bisnis, penulis menggabungkan aktivitas *offline* dan *online*. Keduanya telah menjadi satu kesatuan yang saling melengkapi, baik dari segi fungsi (*feature*) maupun nilai tambah (*value added*).

Menurut McKinsey Insight, ada enam tren digital yang mampu mengguncangkan industri teknologi, telekomunikasi, dan media. *Pertama*, perpindahan dari layar komputer ke layar *mobile* dan *touch screen*. *Kedua*, perpindahan dari pengiriman suara ke data dan video. *Ketiga*, perpindahan dari bundel ke satuan. *Keempat*, perpindahan dari fokus kepada pertumbuhan ke monetisasi/kapitalisasi. *Kelima*, perpindahan dari konten yang disediakan ke *user-driven* termasuk *user business-to-business* (B2B). *Keenam*, perpindahan dari kategorisasi distribusi ke pengalaman unik (industri silang).

Mengingat ekonomi global saling berkaitan dengan erat, tren-tren ini diprediksikan akan mengguncangkan berbagai industri. Termasuk industri ritel *department store* dan supermarket, yang sampai saat ini penjualan tertinggi masih dipegang toko-toko yang hadir secara fisik. Keenam tren itu bisa berjalan bersama atau terpisah dalam berbagai industri.

Salah satunya, perpaduan dunia *online* dengan dunia nyata semakin tumpang tindih. Di dalam stasiun kereta bawah tanah (*subway* atau MRT) di Seoul, Korea Selatan, layar sentuh raksasa di dinding memungkinkan pelanggan memesan berbagai produk sehari-hari dari Tesco (Homeplus.co.kr) Supermarket. Belanjaan bisa diambil atau dikirimkan ke rumah.

Di stasiun-stasiun MRT di Singapura, misalnya, iklan-iklan restoran lengkap dengan alamat situs dan nomor telepon mereka menggiurkan konsumen yang bergegas pulang. Bisa saja, dengan memesan via aplikasi Whatsapp, dalam sekejap pesanan makanan sudah diantarkan ke kondominium.

Jennie M. Xue,
Kolumnis internasional, serial entrepreneur dan pengajar bisnis berbasis di California, AS.
www.jenniexue.com

Amazon Fresh dan Google Express semakin mengaburkan batas antara belanja *online* dan *offline*.

Konsumen dimanjakan

Di Manhattan, New York, Amerika Serikar, tren baru butik-butik pakaian modis papan atas di Fifth Avenue telah menggabungkan kenyamanan berbelanja *online* dengan kenyamanan berbelanja di butik berinterior desain cantik dan elegan. *Touch screen monitors* terpasang dengan indah di dinding, lengkap dengan layar dan tombol raksasa yang memudahkan pemesanan produk *fashion*. Begitu tombol "*submit*" ditekan, blus cantik dengan ukuran sesuai tubuh pelanggan pun dikirimkan ke dalam "*dressing room*" alias "kamar ganti."

Di Amerika Serikat sendiri, Amazon Fresh dan Google Express semakin mengaburkan batas antara belanja *online* dan *offline*. Kebiasaan berbelanja produk makanan, minuman, dan sehari-hari lainnya bisa saja semakin "dimanjakan" dengan klak-klik *keyboard* dan geser-menggeser layar tablet.

Dalam satu hingga dua jam saja, produk konsumsi sehari-hari, seperti sayuran, makanan, minuman, dan produk lain, yang dibeli *online* akan diantarkan dengan mobil truk khusus. Untuk sementara, hanya di kota-kota besar saja yang dilayani, seperti San Francisco Bay Area dan Silicon Valley, Los Angeles, serta New York City.

Bandingkan dengan Webvan yang telah lama bangkrut. Konsep sama namun belum berhasil di tahun 2001. Industri kebutuhan sehari-hari di Amerika Serikat mencapai US$ 603 miliar dengan profit margin 1,1%, dan hanya 1,3% yang berasal dari *online revenue*. Amazon Fresh dan Google Express mengenali kesempatan besar ini dan bisa menjadi *online revenue* pembelanjaan produk-produk konsumsi yang naik tajam dalam beberapa tahun di muka.

Di Indonesia, Sukamart.com baru mencapai gelombang Pertama *online retailer* produk-produk konsumsi sehari-hari. Gelombang kedua menggabungkan antara kenyamanan berbelanja *online* dengan *offline*, di mana produk-produk segar pun, seperti sayur-mayur dan daging segar, bisa diantarkan dalam satu jam atau diambil langsung oleh konsumen di *outlet retailer*.

Uniknya, CEO Amazon Jeff Bezos mempekerjakan Doug Herrington, Peter Ham, Mick Mountz, dan Mark Mastandrea yang pernah memimpin Webvan. Pengalaman gagal di sana dijadikan *benchmark* "terbalik", di mana "apa yang sebaiknya tidak dilakukan" bisa dicarikan solusinya. Serta, berbagai masalah dan isu yang biasanya dialami oleh toko-toko ritel dijadikan *benchmark* solusi.

Disrupsi digital yang mengaburkan antara bisnis ritel *online* dan *offline* memberikan fitur ekstra dan nilai tambah yang diharapkan konsumen. Ketika dunia bisnis *online* dan *offline* telah menjadi satu kesatuan bulat, "disrupsi" bermetamorfosis menjadi "traksi" eksponensial. Kini sudah saatnya. ❑