

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Suatu perusahaan multidivisional dalam operasionalnya perlu didasari pada suatu strategi, mencakup 3 tingkatan strategi yang terbagi atas yaitu: level korporasi, level bisnis dan level fungsional. Level strategi korporasi adalah sebagai arahan besar atau utama karena sebagai penunjuk menyeluruh bagi perusahaan untuk bertumbuh dan bagaimana mengelola semua lini bisnisnya. Strategi pada tingkatan korporasi pada umumnya memuat tiga kelompok utama sasaran yaitu keberlanjutan, pertumbuhan dan efisiensi. Sementara level strategi bisnis, pada umumnya pelaksanaannya pada unit bisnis atau level produk, dimana penekanan strategi pada pertumbuhan posisi kompetitif produk atau layanan yang diberikan perusahaan dilingkup industri atau pada segmen pasar yang dimasuki oleh perusahaan tersebut. Pada level strategi fungsional, pendekatannya adalah pada wilayah fungsional dalam mencapai sasaran termasuk pelaksanaan strategi korporasi dan unit bisnis dengan cara memaksimalkan produktivitas sumberdaya yang dimiliki. Strategi fungsional juga berhubungan dengan mengembangkan dan membina kemampuan khusus agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan atau unit bisnis (Wheelen et al., 2018). Pencapaian kinerja jangka panjang sangat dibantu oleh strategi apa yang dipergunakan perusahaan (Wheelen et al., 2018). Kinerja menjadi hal pokok bagi perusahaan karena merupakan pengukuran yang sangat penting dalam menjawab strategi organisasi ke dalam bentuk pencapaian yang diharapkan (Vaiappuri et al., 2016).

Pencapaian kinerja suatu perusahaan di perbankan syariah diperlukan suatu strategi bisnis yang lebih memusatkan pada memanfaatkan aset perusahaan untuk lebih efektif dalam memberikan pelayanan dan kemudahan kepada para nasabahnya dan penekanan strategi dalam bentuk kebijakan bisnis dengan merumuskan petunjuk umum yang dapat dipergunakan dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan yang lebih baik, sementara manajemen strategis adalah bidang ilmu yang menyatukan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategis

(Wheelen et al., 2018). Manajemen strategis sangat penting dalam membantu organisasi dalam membuat rencana dan kebijakan, serta memanfaatkan beragam kekuatan eksternal lainnya (Swayne al., 2006). Sementara David & David (2017) mendefinisikan manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk membuat rumusan, mengimplementasikan dan melakukan evaluasi keputusan antar fungsi organisasi dalam mencapai tujuannya.

Kinerja perbankan syariah sampai dengan tahun 2016 dapat terlihat dari pangsa pasar yang baru mencapai diangka 5,51% dari total aset secara keseluruhan perbankan, dimana Bank Indonesia menargetkan 20 % terhadap seluruh aset industri perbankan nasional (Gubernur BI, Agus DW Martowardojo, 2017). Padahal peran sektor jasa keuangan syariah, khususnya industri perbankan syariah dalam menumbuhkan ekonomi nasional pada industri keuangan berbasis syariah berpotensi sangat besar, karena sebagian besar penduduk Indonesia adalah muslim, disertai halal *lifestyle* yang terbentuk dalam masyarakat.

Berdasarkan Statistik Perbankan Indonesia dan Statistik Perbankan Syariah di Indonesia yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan, total aset pada bulan Desember 2021 (dalam miliar Rupiah), sebagai berikut:



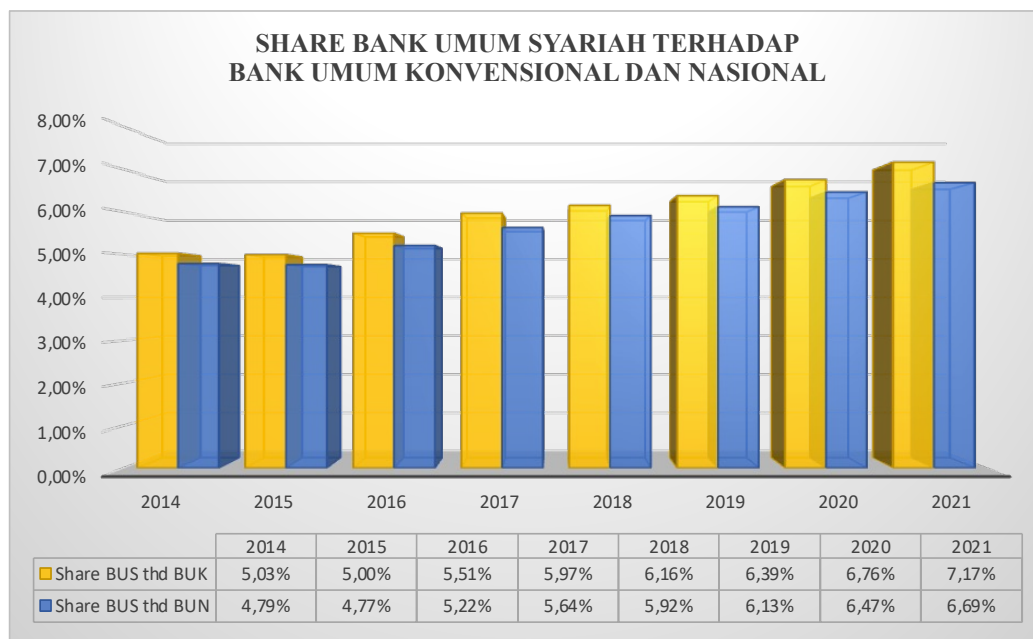
Sumber: SPS & SPI - OJK Desember 2021

Gambar 1.1. Perkembangan Aset Perbankan Konvensional dan Syariah di Indonesia Tahun 2014 – 2021

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



Sumber: SPS & SPI - OJK Desember 2021

Gambar 1.2. Share BUS terhadap BUK dan BUN
di Indonesia Tahun 2014 - 2021

Perkembangan aset perbankan syariah (Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah) di Indonesia Tahun 2014 - 2021 (Gambar 1.1.), meningkat sebesar 148,49 % atau Rp 404.392 miliar dari Rp 272.343 miliar pada tahun 2014 menjadi 676.735 miliar pada Desember 2021. Sedangkan share perbankan syariah (Gambar 1.2.) terhadap perbankan konvensional mengalami peningkatan dari tahun 2014 sampai dengan Desember 2021. Bulan Desember 2021 share perbankan syariah mengalami peningkatan sebesar 2,14 %, dari 5,03 % pada tahun 2014 menjadi 7,17 % pada Desember 2021, sedangkan terhadap perbankan nasional baru mencapai 6,69 %. Dari data aset tersebut menunjukkan perkembangan perbankan syariah di Indonesia yang dilengkapi dengan beragam platform berbasis syariah. Potensi bisnis syariah juga ditunjukkan oleh perkembangan keuangan ekonomi syariah yang bertumbuh positif saat ketidakpastian perekonomian melanda selama pandemi Covid-19 terjadi. (Wimboh Santoso Ketua Otoritas Jasa Keuangan, oke finance, 2017, Tempo.co tanggal 2 Februari 2021; Sumadi, 2020; Bisnis.com 21 September 2020).

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap semua lini kehidupan manusia di bumi ini termasuk bisnis, khususnya bisnis di perbankan. Sehingga menjadi tantangan bagi perbankan untuk tetap bagaimana

Asep Ghofir Ali, 2023

**STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH
DI INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

caranya memberikan layanan kepada para nasabahnya (Ningsih & Mahfudz, 2020; Sumadi, 2020). Seiring era revolusi industri 4.0, kemajuan teknologi juga mempengaruhi semua lini kehidupan termasuk dalam layanan perbankan yang berevolusi memanfaatkan teknologi informasi sehingga berubah menjadi layanan perbankan berbasis digital (*digital banking*). Dengan layanan berbasis digital merubah orientasi pemenuhan kebutuhan nasabah dengan menggunakan teknologi digital sehingga penggunaan perangkat (*divice*) dan aplikasi (*software*) menjadi bagian yang melekat dalam layanan perbankan sebagai *delivery channel*. Melalui digitalisasi layanan, nasabah dapat berinteraksi dan bertransaksi setiap saat dan dimanapun berada, sehingga minimnya berinteraksi dengan secara langsung dengan pegawai bank. Dengan *digital banking* ini terjadi peningkatan efisiensi kegiatan operasional dan kualitas layanan perbankan (Omarini, 2017; Diener & Špaček, 2021).

Perkembangan ekonomi dan teknologi ini menghadapkan perusahaan, khususnya lembaga keuangan syariah harus menyiapkan strategi bisnis berbasis teknologi digital. Pengaruh teknologi sangat penting untuk percepatan membangun perekonomian keuangan syariah, termasuk inklusi keuangan (Mulyani, 2020). Teknologi berperan vital dalam industri perbankan, melalui teknologi informasi banyak membantu perkembangan perbankan, dan terdapat kemudahan serta semakin komprehensif fasilitas yang dapat ditawarkan. Disisi lain terdapat tantangan yang harus diselesaikan, yaitu permasalahan modal, pengembangan inovasi produk, peningkatan mutu sumber daya manusia yang belum sepenuhnya memadai, dan keterbatasan infrastruktur dalam pengembangan ekonomi syariah (Waluyo, 2020). Peran perbankan sangat dibutuhkan untuk memberikan informasi yang terkini bagi manajemen perusahaan agar dapat membantu memprediksi langkah-langkah strategis bisnis dalam mengatasi kendala yang ada. (United Cities and Local Governments (UCLG), Metropolis, and UN-Habitat on March 25th, 2020).

Peningkatan kemampuan teknologi informasi dan komunikasi memberikan implikasi berkembangnya teknologi perbankan dan terbentuknya *information society*. Dengan demikian perbankan harus mengikuti kemajuan teknologi untuk dapat terus bersaing hingga pada pasar global. Hal ini menuntut peningkatan

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

kemampuan dalam penguasaan teknologi. Pengembangan dan penguasaan teknologi tidak hanya berlaku bagi perusahaan namun perlu bagi sebuah negara, karena tanpa penerapan mengembangkan dan menguasai teknologi akan sulit bagi negara untuk melakukan percepatan pembangunan nasional dan berada sejajar dengan negara-negara maju di dunia. Bank di seluruh dunia berinvestasi di teknologi perbankan pada saat nasabah bank semakin beralih ke digital dalam beberapa dimensi interaksi ekonomi dan sosial mereka. Persepsi nasabah tentang layanan digital dapat menjadi jalan untuk mempercepat digitalisasi nasabah bank, sehingga dapat mencapai meningkatkan efisiensi. (Carbó-Valverde et al., 2020; Fernández-Torres et al., 2019; Salmah & Murti, 2020; Sasmoko et al., 2019).

Transformasi perbankan menjadi *digital banking* bukan hal yang tidak mungkin terjadi. Telah terbukti dalam beberapa tahun ke belakang, tuntutan percepatan layanan digital kian memperlihatkan tuntutan perubahan harapan masyarakat dalam layanan keuangan yang semakin cepat, efisien dan aman serta dapat dilakukan kapan dan dimana pun. Situasi ini menuntut perbankan untuk melakukan akselerasi transformasi digital sehingga pengembangan teknologi diharuskan menjadi prioritas dan strategi penting dalam rangka meningkatkan daya saing pada industri keuangan. Peran pemerintah dalam mendukung pelaksanaan transformasi digital industri keuangan yang berfokus pada produk dan layanan yang cepat, mudah, murah dan kompetitif, maka Otoritas Jasa Keuangan pada tahun 2021 meluncurkan Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan.

Pengaruh orientasi strategi berbasis teknologi di perbankan khususnya perbankan syariah, mengubah preferensi dan permintaan pelanggan (Bátiz-Lazo & Wood, 2002; Fernández-Torres et al., 2019; Flatraaker, 2013; Jelassi & Enders, 2004; Liberatore & Breem, 1997; Manfreda & Indihar Štemberger, 2019; Pollitt, 1999; Sasmoko et al., 2019; Rachmaniar et al., 2021). Perkembangan teknologi informasi berbasis sistem, khususnya internet memiliki pengaruh yang besar terhadap proses bisnis di industri perbankan. Perkembangan teknologi informasi (TI) yang begitu cepat dan perubahan perilaku akan kebutuhan nasabah mendorong perbankan untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabahnya.

Saat ini perbankan mulai merubah sistem pelayanan kepada nasabah dengan cara peningkatan layanan dengan layanan mandiri (*self-service*), sehingga sebagian

besar transaksi dapat dikerjakan sendiri oleh nasabah tanpa perlu kehadirannya di kantor cabang bank (*digital banking*), tak terkecuali perbankan syariah. Di dalam Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (ayat 7), sedangkan Bank Umum Syariah adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran (Ayat 8). Bank syariah yang merupakan lembaga intermediasi dan penyedia jasa keuangan yang bekerja berdasarkan etika dan sistem sesuai syariah Islam, khususnya yang bebas dari (*riba*), bebas dari kegiatan spekulatif yang non-produktif seperti perjudian (*maysir*), bebas dari hal-hal yang tidak jelas dan meragukan (*gharar*), berprinsip keadilan dan hanya membiayai kegiatan usaha yang halal dan tidak ada pihak yang tertindas/ tidak membahayakan pihak sendiri atau pihak lain (ter-zalimi) oleh pihak lain. Sehingga diperlukan pengelolaan yang benar dan tidak merugikan pihak lain serta menguntungkan bagi semua pihak (*stakeholders*). Bank syariah memiliki kelebihan terhadap bank konvensional, karena bank syariah transaksinya ke sektor riil, seperti kerjasama usaha (*musyarakah* dan *mudharabah*), jual beli (*murabahah*, *salam* dan *istishna*), sewa menyewa dan jasa (*Ijarah & jarah Muntahiyah Bittamlik*), yang tidak ada di bank konvensional.

Era digital saat ini, teknologi telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Dalam konteks ini, fikih sebagai sistem hukum Islam perlu diselaraskan dengan perkembangan teknologi untuk menjaga relevansinya dan memberikan solusi yang tepat bagi umat muslim khususnya dan masyarakat pada umumnya yang melakukan transaksi di perbankan syariah. Layanan perbankan melalui teknologi *digital banking* memungkinkan nasabah untuk melakukan registrasi, bertransaksi (tunai, transfer, pembayaran), pemeliharaan profil dan bermacam layanan lain hingga melakukan blokir serat penutupan rekening.

Kalangan syafi'iyah mendefinisikan fikih dengan ilmu tentang hukum *syar'iyah* yang bersifat amaliah (perbuatan) dari dalil yang terperinci. Hukum *syar'iyah* berurusan dengan urusan akhirat, yaitu ibadah *mahdhah* dan dunia yaitu ibadah *ghairu mahdhah* yang berkaitan dengan keberlangsungan individu, yang disebut dengan muamalah (Muhammad Yusuf Musa, 2014). Kaidah fikih

muamalah “Pada dasarnya, segala bentuk muamalah boleh dilakukan kecuali ada dalil (atau ketentuan dalam Al Qur’an dan/ atau Hadits) yang mengharamkannya (melarangnya)”. Fikih menjadi peletak dasar syariat melalui interpretasi (ijtihad) al-Qur'an dan Sunnah oleh para ulama dan diimplementasikan menjadi sebuah fatwa ulama di Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI).

Teknologi adalah metode ilmiah untuk mencapai tujuan praktis atau ilmu pengetahuan terapan atau keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia (Sumber: Kamus Besar Bahasa Indonesia, Kamus versi online/daring). Berdasarkan fatwa DSN-MUI No. 04/DSN-MUI/IV/2000 tentang Murabahah, No. 112/DSN-MUYIX/2017 tentang Akad Ijarah, dan kaidah-kaidah fikih muamalah terkait, serta telaah terhadap standar syariah Internasional yaitu *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions* (AAOIFI) yang memperkenankan ijab kabul dan serah terima melalui online apabila tradisi pasar dan otoritas mengakui hal tersebut (Oni Sahroni, 2019).

Di era disrupsi teknologi informasi saat ini terdapat lima skenario pengembangan perbankan, berdasarkan penelitian *Bank of International Settlements* terdapat lima skenario:

1. Peluang industri perbankan untuk berkembang lebih baik melalui kemajuan teknologi informasi selama perbankan dapat menyesuaikan kemampuannya dan bertransformasi dengan layanan berbasis digital.
2. Perbankan yang tidak mampu beradaptasi maka nasabahnya akan beralih meninggalkannya. Sementara pada waktu yang sama akan bermunculan bank-bank baru dengan proses bisnisnya menggunakan teknologi digital seperti yang diperlukan oleh nasabah.
3. Bank dapat melakukan kegiatan operasional secara umum dan tetap merawat hubungannya dengan nasabah, sementara untuk layanan khusus akan diambil alih oleh perusahaan berbasis digital.
4. Terjadi degradasi perbankan karena semata-mata akan melakukan kegiatan operasional umum, sedangkan layanan ke nasabah akan dilakukan oleh perusahaan yang lebih digital.

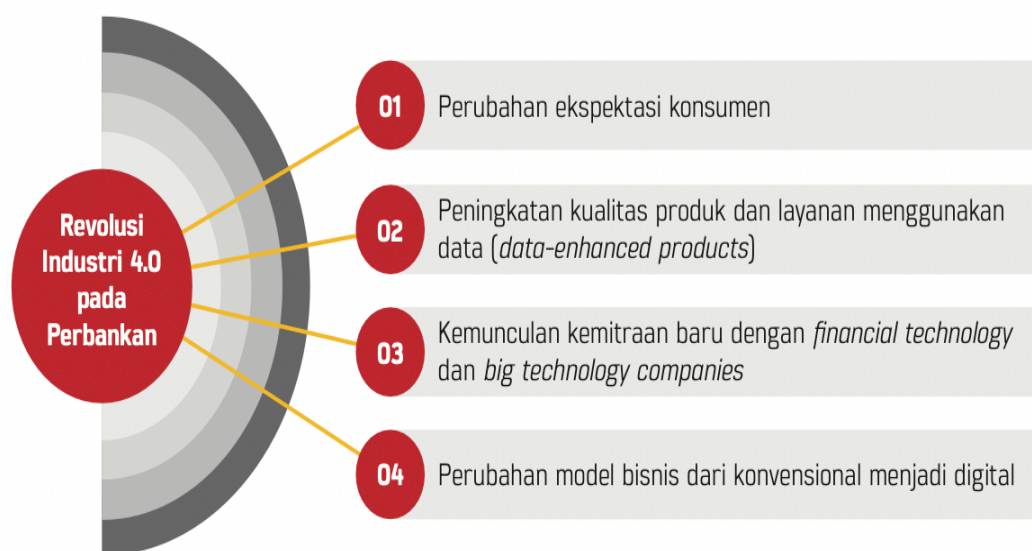
Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

5. Kemungkinan peran mediator perbankan akan hilang karena masyarakat yang selama ini memanfaatkan jasa perbankan dapat secara langsung secara mandiri menggunakan jasa perusahaan yang berbasis digital (Nurhaida, 2019).

Berkembangnya teknologi informasi yang pesat telah mendorong revolusi industri memasuki era revolusi 4.0 pada masyarakat di dunia, yang dicirikan oleh berbagai inovasi teknologi diantaranya adalah *Artificial Intelligence (AI)*, *Cloud Computing*, *Internet of Things (IoT)* dan *Machine Learning*. Penggunaan kecanggihan teknologi sangat signifikan merubah layanan keuangan yang diberikan oleh sektor perbankan. Terdapat empat bidang utama perubahan karena teknologi sehingga memicu perubahan lanskap perbankan masa depan yang disampaikan oleh OJK, seperti yang terlihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan - OJK November 2021
Gambar 1.3. Perubahan Perbankan pada Revolusi Industri 4.0

Merujuk kepada metoda pengukuran kinerja yang dirumuskan oleh Kaplan dan Norton, maka kinerja pengukuran kinerja dibagi atas dua kelompok yaitu pengukuran kinerja operasional (*non financial*) dan pengukuran kinerja keuangan (Aebi et al., 2012; Naceur & Omran, 2011; Ongore & Kusa, 2013). Analisis kinerja keuangan (Sabir et al, 2012; (Hakiim, 2018) dapat dilakukan pengukurannya melalui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu, seperti pencapaian profitabilitas, yaitu dengan indikator ROA (*Return on Asset*), ROE (*Return on Equity*), dan pengukuran kinerja keuangan lainnya yaitu melihat kecukupan modal

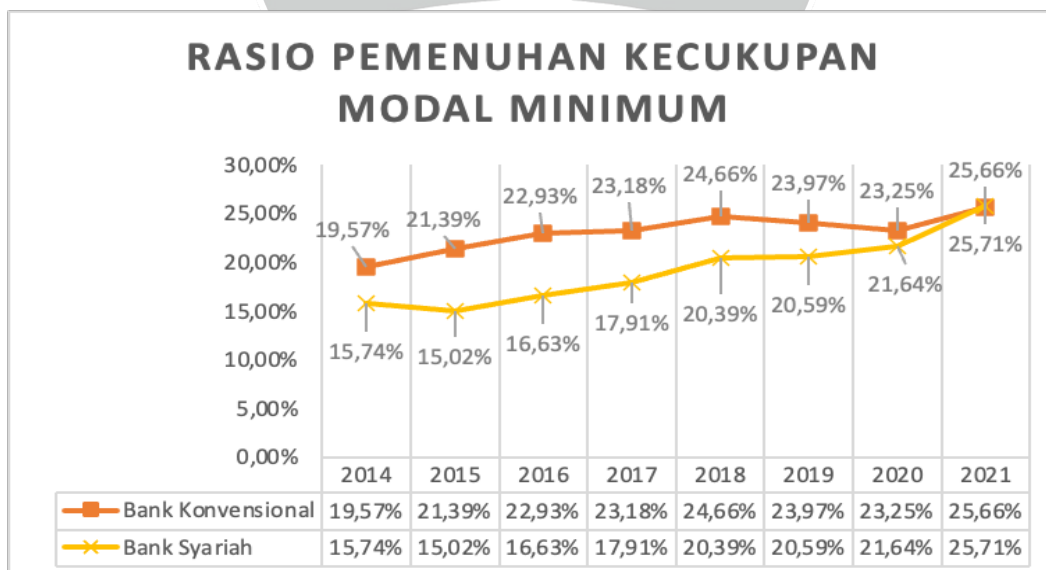
Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

melalui CAR (*Capital Adequacy Ratio*), pengukuran tingkat kualitas aset melalui NPF (*Non Performing Financing*), FDR (*Financing Deposit Ratio*) dan pengukuran efisiensi melalui BOPO yaitu Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional, sedangkan pengukuran kinerja operasional (*non financial*) seperti kepuasan *customer*, produktifitas, internal proses dan produktivitas pegawai yang akan menentukan kinerja keuangan dimasa yang akan datang.

Kesanggupan perbankan syariah dalam menjaga pemenuhan modal dan untuk melihat kapabilitas manajemen Bank dalam melakukan identifikasi, pengukuran, pengawasan dan pengendalian risiko-risiko yang timbul yang dapat berdampak kepada kecukupan modal diukur dengan menggunakan *Capital Adequacy Ratio* (CAR) atau rasio kecukupan modal (Hakiim, 2018; Pinasti & Mustikawati, 2018; Wibowo et al., 2013). Pada Gambar 1.3 menampilkan perkembangan rasio pemenuhan kecukupan modal minimum perbankan konvensional dan syariah di Indonesia Tahun 2014 - 2021, menunjukkan mengalami fluktuasi setiap tahunnya dan cenderung membaik. Di Indonesia pada bulan Desember 2021 pemenuhan kecukupan modal minimum perbankan syariah sebesar 25,71%, sedangkan perbankan konvensional sebesar 25,66 %.



Sumber: SPS & SPI - OJK Desember 2021

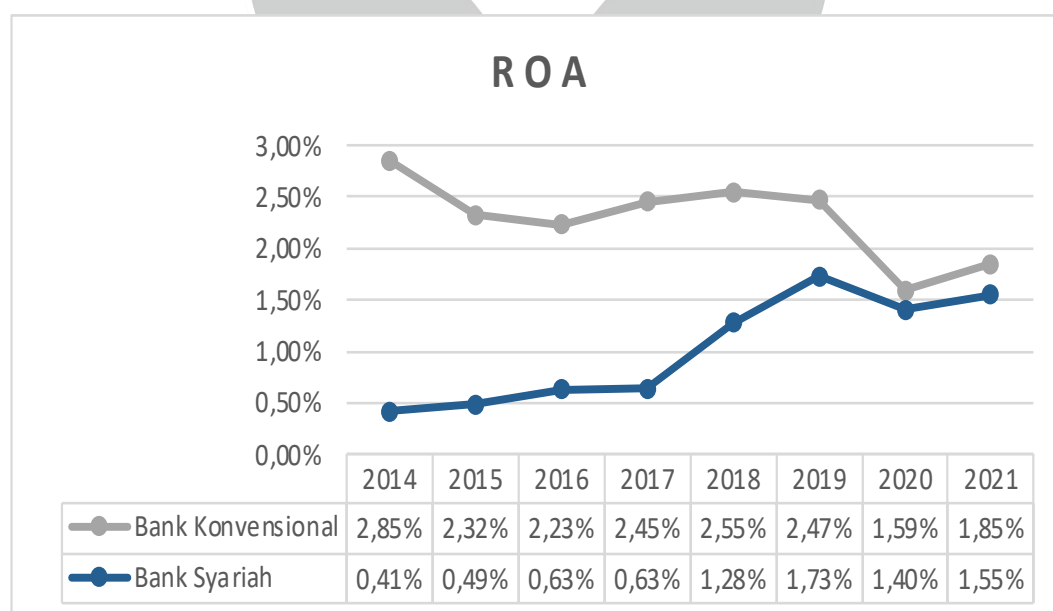
Gambar 1.4. Perkembangan Rasio Pemenuhan Kecukupan Modal Minimum Perbankan Konvensional dan Syariah di Indonesia Tahun 2014 - 2021

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pengukuran pencapaian hasil dibidang keuangan bank dapat ditinjau dari kinerja profitabilitas dengan menggunakan perhitungan rasio *Return on Asset* (ROA). ROA adalah rasio yang dapat mencerminkan kapabilitas perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari pengelolaan keseluruhan aset atau kekayaan yang dimilikinya (Pratiwi & Mahfud, 2012) Almunawwaroh & Marlina, 2018; Agusti & Darmawan, 2018; Komarudin, 2019). Gambar 1.4. menggambarkan pencapaian rasio *Return On Asset* (ROA) Perbankan Syariah di Indonesia selama periode tahun 2014 – 2021, terlihat bahwa rasio laba bersih yang dihasilkan terhadap total aset yang dimiliki oleh perbankan syariah membaik setiap tahunnya, tahun 2014 ROA sebesar 0,41% dan tahun 2020 sebesar 1,4%, pencapaian ini menunjukkan bahwa perbankan syariah mampu dalam menghasilkan keuntungan dari sisi penggunaan aset, dan terus membaik dalam periode tersebut. Sebaliknya dengan perbankan konvensional yang pada tahun 2014 ROA sebesar 2,85% mengalami fluktuasi setiap tahunnya, tahun 2021 menurun menjadi sebesar 1,59 %, salah satu penyebabnya terdampak Covid-19, Desember 2021 menjadi mulai meningkat menjadi sebesar 1,85%, sedangkan perbankan syariah meningkat menjadi 1,55 %.



Sumber: SPS & SPI - OJK Desember 2021

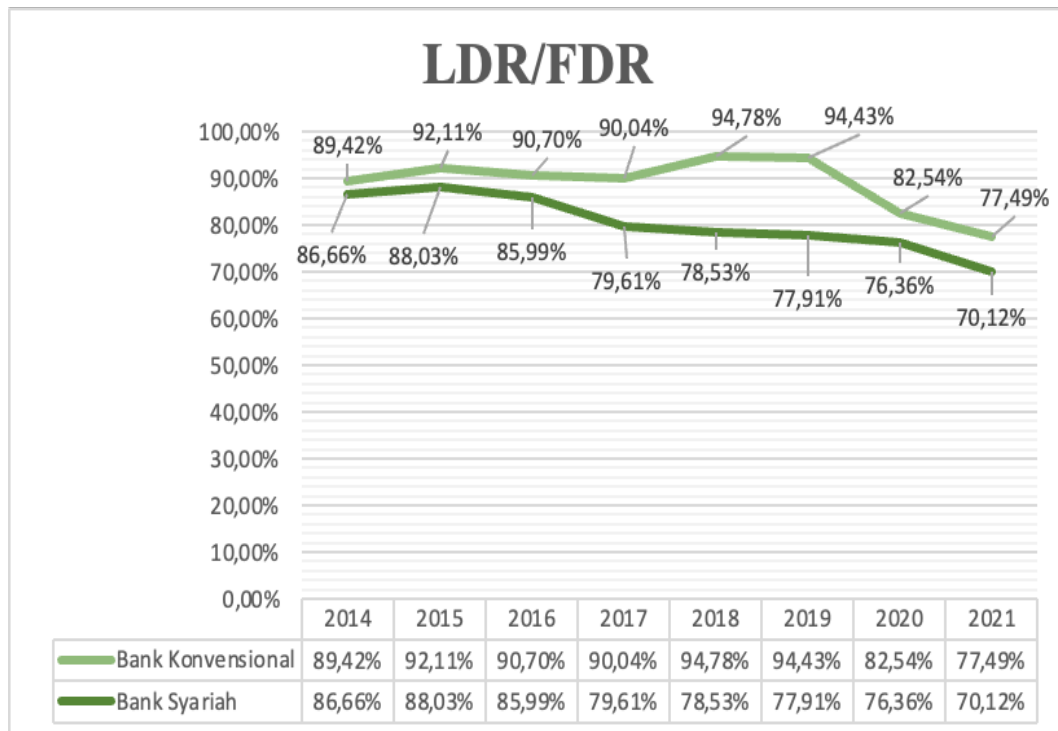
Gambar 1.5. Perkembangan Rasio *Return On Asset* Perbankan Konvensional dan Syariah di Indonesia Tahun 2014 – 2021

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

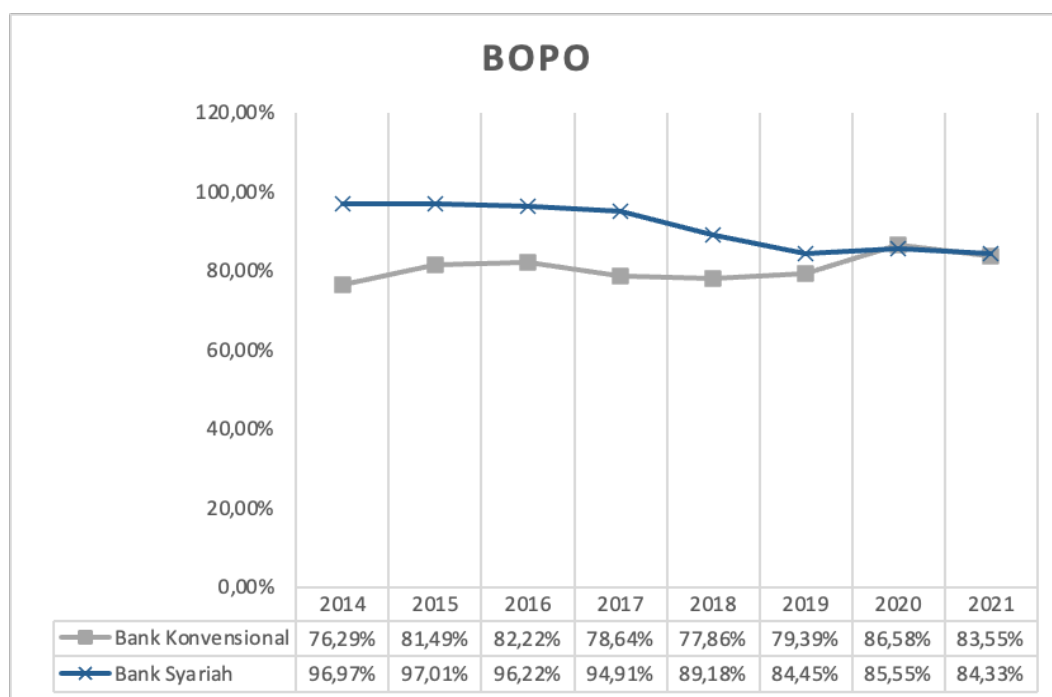
Kinerja disisi keuangan perbankan dapat dinilai melalui rasio *Financing to Deposit Ratio* (FDR). FDR dipergunakan dalam menilai tingkat likuiditas yaitu bagaimana kemampuan bank dalam memenuhi pembayaran kembali dana pihak ketiga yang dilakukan nasabah melalui penarikan dana simpanan (nasabah giro, penabung dan deposan) dengan mengandalkan pembiayaan yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya (Hakiim, 2018), semakin tinggi FDR maka semakin tinggi Dana Pihak Ketiga (DPK) yang disalurkan ke pihak ketiga (pembiayaan), sebaliknya jika FDR semakin menurun maka likuiditas bank semakin terjaga atau membaik. Pada Gambar 1.5 menjelaskan bahwa walaupun terjadi fluktuasi FDR namun cenderung terjadi perbaikan dalam FDR perbankan syariah di Indonesia pada periode Tahun 2014 - 2021, menunjukkan mengalami fluktuasi setiap tahunnya dan cenderung membaik. Kondisi ini menunjukkan bahwa perbankan syariah mampu membayar kembali kewajiban yang jatuh tempo kepada masyarakat sebagai nasabah dana pihak ketiga dan terus mengalami perbaikan. Di Indonesia FDR perbankan syariah Desember 2021 sebesar 70,12%, sedangkan perbankan konvensional sebesar 77,49%. Dana Pihak Ketiga (DPK) diperbankan syariah mengalami perbaikan, disisi lain DPK yang diperoleh saat ini sebagian besar deposito masyarakat yang berbiaya mahal yaitu sebesar 60 %, sisanya 40 persen merupakan tabungan, penyebabnya antara lain jumlah jaringan kantor yang masih sedikit jika dibandingkan dengan perbankan konvensional yang sudah memiliki jaringan kantor yang jauh lebih banyak (Tabel 1.1. Perkembangan Jaringan Kantor dan Tenaga Kerja Perbankan di Indonesia Tahun 2014-2021). Dampaknya penyaluran pembiayaan di perbankan syariah margin keuntungannya lebih mahal dibandingkan dengan perbankan konvensional, salah satunya disebabkan oleh sumber dana pihak ketiga berbiaya mahal. (Dhani Gunawan Idhat, Direktur Perbankan Syariah Otoritas Jasa Keuangan. TEMPO.CO, Bogor-2015).



Sumber: SPS & SPI - OJK Desember 2021

Gambar 1.6. Perkembangan *Loan/Financing to Deposit Ratio* Perbankan Konvensional dan Syariah di Indonesia Tahun 2014 - 2021

Penilaian kinerja keuangan perbankan melalui rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) digunakan untuk mengukur efisiensi suatu bank (Pinasti & Mustikawati, 2018; Wibowo et al., 2013). Semakin tinggi BOPO maka semakin tidak efisien. BOPO di perbankan konvensional cenderung mengalami pertumbuhan semula 76,29% pada tahun 2014 mencapai 83,55 % pada tahun 2021. Sedangkan perbankan syariah terus membaik atau lebih efisien dibanding perbankan konvensional, dari 96,97% pada tahun 2014 menjadi 84,33% pada tahun 2021 (Gambar 1.6). Hal ini menunjukkan bahwa krisis akibat efek pandemi Covid-19 perbankan syariah lebih efisien sebesar 0,78% dalam mengelola keuangannya dibanding dengan perbankan konvensional.



Sumber: SPS & SPI - OJK Desember 2021

Gambar 1.7. Perkembangan Ratio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional Perbankan Konvensional dan Syariah di Indonesia Tahun 2014-2021

Statistik Perbankan Indonesia yang dikeluarkan oleh OJK bulan Februari 2021, memperlihatkan kinerja perbankan di Indonesia tidak semata-mata dinilai dari pencapaian kinerja keuangan saja namun juga dinilai dari pencapaian kinerja non-keuangan (Harimaya & Kondo, 2016; Ihsan, 2019). Pada Tabel 1.1 berikut ini menunjukkan tentang Perkembangan Jaringan Kantor dan Tenaga Kerja Perbankan Syariah Tahun 2014-2021. Data pada Tabel 1.1. dapat dijelaskan perkembangan kinerja perbankan dari segi non finansial, menunjukkan bahwa jumlah bank konvensional mengalami penurunan dari 107 tahun 2014 menjadi 95 pada tahun 2021, sedangkan bank syariah (BUS dan UUS) mengalami penurunan dari 34 menjadi 33 pada tahun 2021, disebabkan adanya penggabungan 3 Bank Umum Syariah, merujuk kepada KDK OJK Nomor 4/KDK.03.2021 tanggal 27 Januari 2021 perihal Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah Ke Dalam PT Bank BRI Syariah Serta Perubahan Nama Menjadi PT Bank Syariah Indonesia, Tbk. Untuk jumlah kantor, baik bank konvensional maupun bank syariah mengalami penurunan, bank konvensional dari 32.737 kantor pada

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tahun 2014 menjadi 32.366 kantor pada 2021 dan bank syariah dari 2.483 kantor atau sebesar 7,58 % dari Bank konvensional pada tahun 2014 menjadi 2.479 kantor atau sebesar 7,65 % dari Bank konvensional pada tahun 2021.

Tabel 1.1.
Perkembangan Jaringan Kantor dan Tenaga Kerja Perbankan
di Indonesia Tahun 2014-2021

Tahun	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Jumlah Bank Konvensional	107	106	103	102	101	96	95	95
Jumlah Bank (BUK +BUS)	119	118	116	115	115	110	109	107
Jumlah Kantor	32.737	32.963	32.720	32.276	31.609	31.127	30.733	32.366
Bank Umum Syariah & Unit Usaha Syariah								
Jumlah Bank (BUS + UUS)	34	34	34	34	34	34	34	33
Jumlah BUS	12	12	13	13	14	14	14	12
Jumlah UUS	22	22	21	21	20	20	20	21
Jumlah Kantor	2.483	2.301	2.201	2.169	2.229	2.300	2.426	2.479
	7,58%	6,98%	6,73%	6,72%	7,05%	7,39%	7,89%	7,66%
Jumlah ATM	3.482	3.716	3.259	2.728	2.962	3.003	2.982	4.097
Jumlah Tenaga Kerja	45.818	55.816	55.597	55.746	54.471	54.840	55.538	56.298

Sumber: SPS Desember 2021

Perkembangan Aset Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah berdasarkan Kegiatan Usaha di Indonesia Tahun 2014-2021 menunjukkan perkembangan kinerja perbankan. Dalam Tabel 1.2 yang menunjukkan *share* bank umum syariah pada tahun 2021 baru mencapai 4,33% atau sebesar Rp 394.862 miliar dari total aset perbankan nasional sebesar Rp 9.121.696 miliar, jika dibandingkan dengan perbankan umum konvensional yang sudah mencapai Rp 8.726.834 miliar dan bank umum syariah belum ada yang di BUKU 4 (Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha). Berdasarkan Modal Inti yang dimiliki perbankan Syariah masih di bawah perbankan konvensional, sedangkan perbankan umum syariah baru mencapai Rp 394.862 miliar, sehingga dukungan untuk meningkatkan kinerja keuangan perbankan syariah diperlukan tambahan Modal Inti merujuk pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 6/POJK.03/2016, Perihal Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank.

Tabel 1.2.
Perkembangan Aset Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah
berdasarkan Kegiatan Usaha di Indonesia Tahun 2014 - 2021

(Dalam Miliar Rupiah)

Kelompok Bank	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
- BUKU 1	166.367	131.016	100.103	64.894	71.280	61.798	19.009	-
- BUKU 2	1.003.337	810.899	844.755	841.732	823.832	905.190	897.206	896.343
- BUKU 3	1.762.817	2.245.451	2.410.757	2.463.537	2.741.984	2.616.734	2.684.606	2.543.202
- BUKU 4	2.477.667	2.728.358	3.120.003	3.729.446	4.114.559	4.628.888	5.179.999	5.287.290
Jumlah	5.410.189	5.915.724	6.475.618	7.099.609	7.751.655	8.212.611	8.780.821	8.726.834
- BUKU 1 SYARIAH	35.163	23.592	15.968	16.999	15.896	17.479	8.241	-
- BUKU 2 SYARIAH	169.797	119.031	159.374	183.177	202.212	220.588	132.812	141.939
- BUKU 3 SYARIAH	-	70.799	78.839	87.850	98.583	112.297	256.019	252.923
Jumlah	204.961	213.422	254.182	288.025	316.691	350.363	397.073	394.862
Total	5.615.150	6.129.146	6.729.799	7.387.634	8.068.346	8.562.974	9.177.894	9.121.696

Sumber: SPI Februari 2021

Indonesia adalah salah satu negara yang memiliki level penetrasi layanan perbankan yang masih berada di bawah jika dibandingkan dengan negara berkembang lainnya dan berada pada kelompok yang terlambat dalam inklusi keuangan. Berdasarkan peninjauan Bank Dunia pada tahun 2014, di Indonesia hanya mencapai 36% populasi penduduk kategori dewasa yang mempunyai rekening pada lembaga keuangan formal. Sementara jika dibandingkan dengan rerata pencapaian di negara Asia Timur dan Pasifik telah pada tingkat 69% penduduk dewasa yang memiliki rekening di lembaga keuangan formal, pada kelompok negara dengan rerata penghasilan menengah ke bawah sebesar 42%. Untuk kawasan Asia Tenggara, Indonesia berada jauh di bawah Thailand yang telah mencapai 78% penduduk dewasanya mempunyai rekening bank. Sementara pada kelompok penduduk dewasa ini baru 13% yang telah memanfaatkan fasilitas pinjaman dana melalui lembaga keuangan. Fakta ini mengindikasikan besarnya potensi pasar pendanaan. (Riset DBS *Indonesian Multi-Finance Companies, Bridging Gaps with the Underbanked*).

Besarnya pengguna ponsel pintar yang memiliki akses internet saat ini dapat dipergunakan dalam memaksimalkan sistem keuangan dengan basis digital. Periode digitalisasi saat ini memudahkan nasabah dalam berinteraksi dan

Asep Ghofir Ali, 2023

**STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH
DI INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

bertransaksi layanan keuangan dimana dan kapan pun, layanan keuangan perbankan dalam genggam tangan. Kemudahan bagi nasabah dengan layanan digital dapat dilakukan dengan beragam cara, diantaranya melalui SMS, *mobile banking*, *internet banking* dan berbagai layanan berbasis digital lainnya. Layanan secara digital memberikan implikasi berkurangnya nasabah untuk bertransaksi melalui datang ke kantor bank. Kecendrungan menggunakan layanan digital dalam bertransaksi terus bertumbuh bersamaan dengan bertumbuhnya penggunaan internet. Telah ditunjukkan dengan lonjakan penggunaan *e-banking* hingga 270%, dimana tahun 2012 semula 13,6 juta nasabah pengguna menjadi 50,4 juta nasabah pengguna pada tahun 2016. Jumlah transaksi melalui juga bertumbuh sebesar 169%, semula tahun 2012 sebanyak 150,8 juta transaksi menjadi 406,6 juta transaksi pada 2016. (Riset DBS *Indonesian Multi-Finance Companies, Bridging Gaps with the Underbanked*).

Semakin kompetitifnya di institusi keuangan saat ini, perlu fokus pada teknologi dan inovasi layanan produk. Saat ini perkembangan teknologi begitu cepat dan manusia bekerja keras menciptakan inovasi-inovasi dan berharap bisa membawa perubahan pada kehidupan. Dengan mudahnya akses internet pada smartphone masing-masing dan kemudahan lainnya, semua itu dampak dari adanya revolusi industri. Revolusi industri merupakan suatu peralihan yang radikal dalam suatu proses produksi yang menggunakan mesin sebagai alat penggerak maupun sebagai alat yang dipergunakan dalam pemrosesan. Perubahan radikal yang dimaksud adalah perubahan secara mendasar atau fundamental. (kamus besar Bahasa Indonesia edisi V versi luring).

Pada masa 10 tahun kebelakang, lembaga-lembaga keuangan di Indonesia masih beroperasi secara pasif, yaitu lebih banyak menunggu kehadiran nasabah untuk mendatangi kantor lembaga keuangan tersebut. Namun sekarang semua telah terjadi perubahan besar dimana lembaga keuangan mulai aktif dalam mendekati dan mengakuisisi nasabah serta melakukan berbagai cara untuk memikat calon nasabah agar bergabung menjadi nasabah dan memanfaatkan layanan yang mereka tawarkan. Aktifitas yang lebih aktif tersebut adalah kegiatan utama yang dilakukan oleh bagian pemasaran dan pelayanan sebagai ujung tombak lembaga keuangan

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dalam meningkatkan kinerja lembaganya, termasuk dilakukan juga oleh lembaga keuangan syariah.

Tantangan yang dihadapi perbankan syariah tidak jauh berbeda dengan yang dihadapi perbankan konvensional, karena lingkup bisnis, situasi perekonomian, dan regulasi yang berlaku yang dihadapi perbankan syariah adalah sama dengan yang dihadapi perbankan konvensional. Akan tetapi perbankan syariah masih berada dalam skala usaha yang relatif masih kecil, sehingga tantangan yang dihadapi menjadi lebih besar. Perbankan syariah dapat dikategorikan sebagai sektor perbankan yang relatif baru berkembang, sehingga kesempatan untuk bertumbuh masih memiliki peluang yang besar dan mempunyai prospek yang lebih baik dibanding perbankan lain yang skala usahanya relatif sama. Dengan karakteristik organisasi yang dimiliki lebih lengkap, dapat dijadikan kekuatan perbankan syariah untuk bisa lebih inovatif dalam menciptakan beragam produk dan layanan untuk mendukung kemajuan bisnisnya. Perbankan syariah juga memiliki karakteristik produk dan layanan yang memiliki kekhususan sehingga dapat memberikan peluang untuk lebih kreatif dalam memasuki dan mendapati pasar-pasar lain yang belum digarap oleh perbankan konvensional.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 13/POJK.02/2018 tentang Inovasi Keuangan Digital Di Sektor Jasa Keuangan, sejalan dengan kemajuan teknologi, maka tidak dapat dihindari terjadinya inovasi keuangan digital. Penting kemajuan teknologi ini dikelola agar dapat manfaat yang dihadirkan teknologi secara maksimal dapat dikembangkan untuk kepentingan masyarakat. Namun sangat penting perhatian agar inovasi keuangan digital terarah sehingga menciptakan inovasi keuangan digital yang bertanggung jawab, menjaga keamanan, mengutamakan perlindungan konsumen serta dilakukan pengelolaan risiko yang baik.

Bank memiliki fungsi sebagai mediator keuangan sehingga tingkat kepercayaan masyarakat adalah faktor utama dalam mengendalikan bisnis perbankan. Menjaga kepercayaan nasabah adalah tantangan yang dihadapi Manajemen bank agar terus dapat memperoleh simpati dari para calon nasabahnya (Kasmir, 2018). Kepercayaan nasabah bisa timbul salah satunya dari kinerja (*performance*) bank. Kinerja bank tidak hanya menjadi pertimbangan nasabah,

Asep Ghofir Ali, 2023

**STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH
DI INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

namun juga menjadi hal yang signifikan bagi pihak-pihak yang berkepentingan pada bank (*stakeholder*). Yang merupakan *stakeholder* bank diantaranya adalah para investor, kreditur, pelanggan/nasabah, karyawan, pemerintah, dan masyarakat sekitar. Begitu banyak pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap bank sehingga penilaian terhadap *performance* bank adalah hal yang sangat penting. Penilaian terhadap *performance* bank dilihat dari bagaimana manajemen perusahaan dalam menjalankan seluruh tugasnya. (Umardani & Muchlish, 2016; Cakhyaneu, 2018; Azhari & Wahyudi, 2020).

Perbankan syariah harus mampu menjaga kinerjanya agar dapat beroperasi secara optimal. Salah satu faktor yang harus diperhatikan oleh bank untuk bisa terus bertahan yaitu kinerja keuangan bank (Pinasti & Mustikawati, 2018). Apabila rendah kinerja keuangan akan berdampak kepada memungkinkan terjadinya kebangkrutan sehingga lebih jauh akan berdampak pada goyahnya sistem perbankan syariah nasional (Azhari & Wahyudi, 2020). Pandemi Covid-19 menekan pasar keuangan dan sektor perbankan global, sehingga kinerja perbankan pada saat pandemi Covid-19 memegang peranan penting dalam menjaga kesehatan sistem perkreditan dan menjamin likuiditas yang diperlukan bagi ekonomi riil, juga menyampaikan kepercayaan dan keandalan kepada nasabahnya (Global banking M&A outlook H2 2020; (Azhari & Wahyudi, 2020). Pengembangan strategi bisnis (Bharadwaj et al., 2013; Chesbrough & Appleyard, 2007; Hekman, 1996; Porter, 2001, 2008; Rock, 2009; Teece, 2010) yang menuju kepada layanan perbankan digital membutuhkan infrastruktur yang mapan dan terpenuhinya manajemen risiko, menyesuaikan perkembangan teknologi informasi, penyusunan model bisnis, proses bisnis, *internal control*, dan sumber daya manusia, dalam menyokong kenyamanan, keamanan, serta kehandalan layanan perbankan digital dalam penyediaan informasi, komunikasi, registrasi, pembukaan rekening, pemrosesan transaksi, dan penutupan rekening.

Pencapaian kinerja keuangan sebuah perusahaan merupakan efek yang diberikan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge*) yang dipengaruhi secara langsung oleh lingkungan internal dan eksternal sebuah perusahaan (Bratianu, 2018). Sejumlah teknik analisis dipergunakan dalam mencapai tujuan jangka panjang yang merupakan bagian dari proses manajemen strategis. Selama

bertahun-tahun SWOT telah menjadi teknik yang banyak digunakan dalam analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mendukung situasi keputusan strategis. Aspek internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan organisasinya (Emet GÜREL, 2017), sedangkan aspek eksternal dan ancaman eksternal mengacu pada tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, dan teknologi (David & David, 2017). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa aspek eksternal seperti ruang lingkup kebijakan pemerintah memiliki dampak langsung pada kinerja keuangan perusahaan. Kebijakan pemerintah mampu mengubah cara perusahaan beroperasi, dengan demikian kinerja keuangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah (Harash et al., 2013; Gale, W. G., & Gale, W. G., 2019; Azhar, M., 2020).

Aspek internal berupa sumber daya manusia merupakan salah satu isu strategis dalam perbankan syariah di Indonesia. Sangat penting perbankan syariah memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal dan memiliki keilmuan dan keahlian khusus. Kualitas sumber daya manusia yang buruk akan mempengaruhi organisasi untuk tumbuh tidak sehat dan juga kinerja karyawan. Hasil penelitian yang menguji dan menganalisis peran modal manusia yang mempengaruhi organisasi yang sehat dan kinerja karyawan (Muafi et al., 2017; Suseno, N. S., Hermina, T., Ramdhani, A., & Utari, L., 2019). Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, dapat diubah menjadi nilai bisnis melalui IT *capability*. Kemampuan IT ini termasuk potensi yang dapat digunakan sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Kim et al., 2011; Suseno, N. S., Hermina, T., Ramdhani, A., & Utari, L., 2019; Clack, L., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kemampuan IT dan kinerja keuangan (Kim et al., 2011).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja keuangan dapat dipengaruhi oleh aspek persepsi pelanggan tentang perbankan digital, pengalaman, kepuasan, dan kesetiaan pelanggan. Faktor utama yang menentukan pengalaman pelanggan dalam perbankan digital adalah kualitas layanan, kualitas fungsional, nilai yang dirasakan, keterlibatan pelanggan & karyawan, persepsi kegunaan dan risiko yang dirasakan. Ada hubungan yang signifikan antara pengalaman pelanggan, kepuasan

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan loyalitas, yang terkait dengan kinerja keuangan (Kim et al., 2011; MBAMA, Cajetan, 2018; Boonlertvanich, K., 2019).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bank yang *listed* di Bursa Efek Indonesia adalah efisiensi operasi (BOPO), risiko kredit (NPL), risiko pasar (NIM), permodalan (CAR), dan likuiditas (LDR) (Didik Purwoko, & Bambang Sudiyatno, 2013; Kinerja perusahaan dipengaruhi orientasi teknologi dan dimoderasi karakteristik organisasi (Permana & Widagda, 2021); Penelitian yang sejenis mengemukakan bahwa orientasi pasar, inovasi, orientasi teknologi, dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis (Kusuma, B. N. 2018).

Berbeda halnya dengan yang dikemukakan dalam penelitian lainnya bahwa orientasi teknologi memberikan pengaruh terhadap inovasi dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis serta inovasi mempengaruhi kinerja bisnis. Temuan dari penelitian ini disarankan untuk mempertimbangkan inovasi sebagai faktor mediasi untuk orientasi teknologi untuk mencapai kinerja bisnis yang lebih baik untuk perusahaan (Yahya, A., dkk. 2013; Rakhmawati, A., dkk., 2019) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa orientasi strategis dan peraturan pemerintah (*government regulation*) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *green supply chain management* dan kinerja lingkungan baik secara parsial maupun secara simultan.

Peneliti dalam melakukan penelitian menggunakan variabel kinerja perbankan sebagai salah satu variabel yang akan dilihat hubungannya dengan variabel lainnya. Kinerja perbankan yang akan diteliti terdiri dari tiga dimensi yaitu performa bisnis (*business performance*), pertumbuhan (*growth*) dan citra perusahaan (*company image*). Dimensi kinerja bisnis (*business performance*) diukur oleh indikator rasio CAR, ROA, NOM, pendapatan operasional lainnya/rata-rata total aset, total aset likuid/total aset, total aset likuid/pendanaan jangka pendek, dan *short term mismatch*, aktiva jangka pendek/kewajiban jangka pendek. dimensi growth diukur menggunakan indikator rata-rata pertumbuhan aset, rata-rata pertumbuhan dana pihak ketiga, dan rata-rata pertumbuhan pembiayaan. Sedangkan *company image* diukur dengan indikator perkembangan jaringan kantor, perkembangan jaringan ATM, dan jumlah tenaga kerja.

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Berbagai penelusuran literatur yang telah dilakukan, peneliti belum menemukan hubungan sebab akibat antara Strategi Bisnis Berbasis Teknologi dengan kinerja perbankan. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk mengetahui peran strategi bisnis berbasis teknologi terhadap kinerja perbankan, khususnya pada perbankan syariah di Indonesia. Adapun indikator yang menyusun strategi bisnis berbasis teknologi diantaranya adalah *differentiation, aggressive, defensive, proactive, futurity orientation, human resources development program orientation, digital banking orientation, performance business orientation, dan digital banking support.*

Variabel yang memiliki peranan penting lainnya terhadap kinerja perbankan adalah Program Pengembangan SDM yaitu suatu konsep terkait erat dengan pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia baik secara individual maupun secara organisasi. Beberapa penelitian terdahulu terkait hubungan antara Program Pengembangan SDM dengan kinerja perbankan mengemukakan terdapat pengaruh yang signifikan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri baik secara parsial maupun simultan (Elsa Retnilasari dan Purnama Putra, 2019).

Hasrun Afandi Umpu Singa, dkk. (2022) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa tidak terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, namun pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu variabel penelitian yang digunakan hanya terbatas pada pengaruh variabel antara pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan. Sementara itu dalam penelitian Alagaraja, M. et al. (2015) mengemukakan bahwa penelitian menunjukkan bahwa efek gabungan dari kontribusi SDM, kebijakan *people management practice*, dan kepemimpinan adalah prediksi *organizational performance*. Selanjutnya, *people management practice* berinteraksi dapat mempengaruhi persepsi *strategic value* dan efektivitas transaksi fungsi SDM. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah data yang dikumpulkan adalah organisasi bisnis dengan jumlah yang relatif kecil.

Penelitian yang sejenis telah dilakukan oleh Frank Nana Kweku Otoo, (2019) mengenai *Human resource development (HRD) practices and banking*

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

industry effectiveness: The mediating role of employee competencies dan Abdul Kadar Muhammad Masum, et al (2015) mengenai *the role of human resource management practices in bank performance*. Akhirnya peneliti menghubungkan program pengembangan SDM dengan kinerja perbankan syariah yang jumlah perusahaannya sedikit. Program pengembangan SDM ini diukur dengan dua dimensi yaitu *Individual* dan *Organization*.

Variabel yang akan digunakan peneliti adalah *digital banking program* yaitu berkenaan dengan bagaimana nasabah memperoleh pengalaman yang konsisten di semua channel dan semua interaksi mereka ketika mengakses data Industri Finansial. Syafira Widyastuti (2022) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa mesin ATM, *internet banking*, *mobile banking*, dan *electronic money* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perbankan.

Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa *digital banking* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan ROA. *Digital banking* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan ROE. Periode Pandemi covid-19 tidak dapat memoderasi hubungan antara *digital banking* terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan ROA. Periode Pandemi covid-19 tidak dapat memoderasi hubungan antara *digital banking* terhadap kinerja keuangan yang diukur dengan ROE (Kartika Putri Anindita dan Harjum Muharam, 2023).

Penelitian terdahulu yang sejenis menunjukkan bahwa *internet banking* memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja perbankan yang terdapat di Indonesia dilihat dari laporan keuangan dalam periode 2010-2019. Hasil ini diperkirakan disebabkan karena biaya yang diperlukan untuk layanan *internet banking* seperti infrastruktur, pemeliharaan dan sumber daya manusianya membutuhkan biaya yang besar dibandingkan pendapatan dari *internet banking* itu sendiri sedangkan penerapan *internet banking* di Indonesia belum menyeluruh atau belum efektif bagi setiap nasabah (Muhammad Arif dan Erni Masdup, 2020). Dalam penelitian ini dimensi yang digunakan untuk mengukur *digital banking* adalah strategi, kemudahan, dan kepercayaan.

Peneliti ingin mengetahui keterikatan antara Strategi Bisnis Berbasis Teknologi dengan Regulasi Pemerintah, Teknologi Informasi, jaringan kantor dan Modal. Variabel regulasi pemerintah diukur menggunakan tiga dimensi yaitu

Asep Ghofir Ali, 2023

STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

respon terhadap perubahan, pengambilan keputusan dan pengelolaan konflik. Teknologi informasi diukur dengan dimensi *accessibility, speed, amount, cognitive effectiveness, relevance, dan motivating*. Jaringan kantor diukur oleh indikator jumlah jaringan kantor, jangkauan jaringan kantor, jumlah jaringan kantor sebanding dengan kompetitor, kedudukan atau lokasi-lokasi kantor, dan jumlah jaringan kantor lebih banyak dibanding kompetitor. Modal diukur dengan dua dimensi yaitu kemampuan permodalan dan dukungan permodalan.

Uraian penelitian terdahulu, peneliti menggunakan variabel kinerja perbankan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi variabel mediasi program *digital banking*, program pengembangan SDM, strategi bisnis berbasis teknologi. Adapun variabel bebas yang mempengaruhi Strategi Bisnis Berbasis Teknologi adalah regulasi pemerintah, teknologi informasi, jaringan kantor dan modal bank.

Berdasarkan uraian permasalahan yang dikemukakan, maka perlu dilakukan penelitian mengenai **“Strategi Bisnis Berbasis Digital dalam Meningkatkan Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi regulasi pemerintah, teknologi informasi, jaringan kantor, modal bank, strategi bisnis berbasis teknologi, program pengembangan SDM, *digital banking program*, dan kinerja perbankan syariah.
2. Bagaimana pengaruh regulasi pemerintah terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
3. Bagaimana pengaruh teknologi informasi terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
4. Bagaimana pengaruh jaringan kantor terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
5. Bagaimana pengaruh modal bank terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
6. Bagaimana pengaruh strategi bisnis berbasis teknologi terhadap program pengembangan SDM pada perbankan syariah.

7. Bagaimana pengaruh strategi bisnis berbasis teknologi terhadap *digital banking program* pada perbankan syariah.
8. Bagaimana pengaruh program pengembangan SDM terhadap *digital banking program* pada perbankan syariah.
9. Bagaimana pengaruh strategi bisnis berbasis teknologi terhadap kinerja perbankan syariah.
10. Bagaimana pengaruh program pengembangan sdm terhadap kinerja perbankan syariah.
11. Bagaimana pengaruh *digital banking program* terhadap kinerja perbankan syariah.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini diarahkan untuk mengetahui gambaran:

1. Deskripsi regulasi pemerintah, teknologi informasi, jaringan kantor, modal bank, strategi bisnis berbasis teknologi, program pengembangan sdm, *digital banking program*, dan kinerja perbankan syariah pada perbankan syariah.
2. Pengaruh regulasi pemerintah terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
3. Pengaruh teknologi informasi terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
4. Pengaruh jaringan kantor terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
5. Pengaruh modal bank terhadap strategi bisnis berbasis teknologi.
6. Pengaruh strategi bisnis berbasis teknologi terhadap program pengembangan SDM pada perbankan syariah.
7. Pengaruh strategi bisnis berbasis teknologi terhadap *digital banking program* pada perbankan syariah.
8. Pengaruh program pengembangan SDM terhadap *digital banking program* pada perbankan syariah.
9. Pengaruh strategi bisnis berbasis teknologi terhadap kinerja perbankan syariah.
10. Pengaruh program pengembangan SDM terhadap kinerja perbankan syariah.
11. Pengaruh *digital banking program* terhadap kinerja perbankan syariah.

1.4. Manfaat/Signifikansi Penelitian

Dengan analisis sebagaimana dimaksud dalam tujuan penelitian itu, maka hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam menyumbang dalam beberapa aspek teoritis yang secara umum berhubungan dengan keilmuan manajemen, yang secara spesifik pada bidang manajemen stratejik yang berkaitan dengan regulasi pemerintah, teknologi informasi, jaringan kantor, modal bank, strategi bisnis berbasis teknologi, program pengembangan SDM, *digital banking program* dan kinerja perbankan syariah di Indonesia.
2. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memperkaya kajian ilmu tentang cara meningkatkan kinerja bisnis perbankan syariah, melalui aspek eksternal maupun internal. Aspek eksternal seperti regulasi pemerintah, sedangkan aspek internal seperti, teknologi informasi, jaringan kantor, dan modal bank, serta melalui strategi bisnis berbasis teknologi, *digital banking program*, dan program pengembangan SDM.
3. Penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam menyumbang masukan secara praktis pada industri perbankan khususnya untuk perbankan syariah agar memperhatikan regulasi pemerintah, teknologi informasi, jaringan kantor, modal bank, strategi bisnis berbasis teknologi, program pengembangan SDM, dan *digital banking program* dalam perihal meningkatkan kinerja perbankan syariah di Indonesia.
4. Penelitian ini diharapkan menjadi informasi dan landasan untuk melaksanakan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai regulasi pemerintah, teknologi informasi, jaringan kantor, modal bank, strategi bisnis berbasis teknologi, program pengembangan sdm, dan program *digital banking* dalam perihal meningkatkan Kinerja perbankan syariah di Indonesia.

1.5. Struktur Organisasi Penelitian

Struktur organisasi dalam proposal ini dibagi menjadi:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan menjelaskan perihal latar belakang dilakukannya penelitian ini beserta identifikasi fenomena yang terjadi sehingga dapat

Asep Ghofir Ali, 2023

**STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH
DI INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

membangun perumusan masalah yang disertai tujuan penelitian dan manfaat penelitian dan ditutup dengan struktur organisasi penulisan.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab Kajian pustaka, kerangka pemikiran dan hipotesis dibagi atas beberapa sub bab yang menjelaskan perihal teori-teori dan konsep yang mendukung penelitian, empiris dan hasil penelitian yang telah dilakukan dalam sub bab penelitian terdahulu. Penjelasan teori, konsep, empiris, penelitian terdahulu ini dapat membantu dalam merancang kerangka pemikiran berikut hipotesis dalam penelitian ini.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab Metodologi memaparkan perihal metoda yang digunakan dalam penelitian, mulai tentang teknik penelitian, populasi, sampel, operasionalisasi variabel-variabel terkait, sampai kepada model penelitian guna menjawab rumusan masalah yang dibangun dalam penelitian ini.

BAB IV: TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab temuan dan pembahasan hasil penelitian adalah bab kunci penelitian ini karena akan mengungkapkan tentang subyek dan obyek penelitian kemudian akan mendeskripsikan bagaimana tentang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini termasuk juga mendeskripsikan penilaian-penilaian terhadap variabel. Kemudian akan dipaparkan analisis verifikatif hubungan kausal antar variabel dan kemudian akan dilanjutkan dengan pembahasan hasil yang akan dikaitkan dengan teori beserta hasil penelitian terdahulu yang menjadi rujukkan penelitian ini, sehingga pada akhirnya akan menunjukkan hasil pengujian atas hipotesis yang telah disusun.

BAB V: SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Bab Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi berisikan tentang secara singkatnya jawaban atas rumusan masalah beserta implikasi hasil penelitian pada manajerial perusahaan dalam strategi dan kebijakan, beserta implikasi kepada teori dan studi-studi yang terkait. Selanjutnya juga terdapat penjelasan tentang keterbatasan-keterbatasan yang terkandung dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mampu menjadi rekomendasi bagi peneliti selanjutnya untuk perbaikan.

Asep Ghofir Ali, 2023

**STRATEGI BISNIS BERBASIS DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH
DI INDONESIA**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang terdiri dari sumber buku-buku ilmiah, jurnal-jurnal bereputasi nasional dan internasional serta sumber-sumber lainnya baik *offline* maupun *online* yang relevan.

LAMPIRAN

Bagian ini menyajikan lampiran kuesioner, hasil uji validitas dan reliabilitas, koding hasil penelitian, uji analisis deskriptif dan verifikatif, dan daftar riwayat hidup.

