

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu studi tentang keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan yang merupakan tujuan akhir dari setiap perusahaan yang menghasilkan profit. Perkembangan lingkungan bisnis yang begitu cepat membuat semua perusahaan berlomba-lomba untuk mempunyai strategi yang paling efektif dalam rangka mencapai tujuan yang telah perusahaan tetapkan (Taghian et al., 2015), karena strategi yang dirancang perusahaan akan menentukan hasil kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Thomas L. Wheelen & Hunger, 2012). Kinerja perusahaan adalah ukuran yang dilakukan untuk membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan, menyelidiki penyimpangan rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan memeriksa kemajuan yang dibuat untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan (David & David, 2017).

Perkembangan ilmu tentang kinerja perlu dipahami lebih dalam, karena ukuran dari kinerja perusahaan sangatlah bermacam-macam dan berbeda-beda dari satu industri ke industri lainnya tergantung pada aktivitas pokok perusahaan seperti produksi, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan banyak lagi kegiatan lainnya (Riyanto, 2018). Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan wujud dari transparansi, akuntabilitas dan keterbukaan dalam pengelolaan organisasi termasuk pengelolaan negara (Nymans, 2012). Kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan korporasi dapat bertemu (Martinez-Simarro et al., 2015). Kinerja merupakan perolehan hasil dari suatu proses yang mengacu pada ketentuan dan diukur selama periode tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Mangkunegara, 2017).

Pengukuran kinerja merupakan inti dari strategi manajemen, sehingga kinerja merupakan salah satu isu hangat yang selalu dibahas baik di kalangan akademisi maupun kalangan praktisi dan ditinjau dalam berbagai perspektif baik secara teori, empiris dan manajerial. Pengukuran kinerja dalam perspektif teoritis, merupakan uji waktu untuk strategi apapun, sedangkan secara empiris pengukuran

kinerja selalu menjadi konstruk utama yang menjadi pertimbangan dalam permasalahan strategi, dan terakhir dalam perspektif manajerial dimana pengukuran kinerja yang tepat dan diterapkan pada suatu perusahaan diyakini dapat meningkatkan pendapatan perusahaan, transisi arah, organisasi, adaptasi dan kelangsungan hidup perusahaan (Venkatraman, 1986).

Konsep kinerja terdapat dalam beberapa teori *strategic management* yang sebagian besar berada pada akhir proses manajemen strategis. Kinerja dapat dinilai setelah adanya aktivitas strategi yang dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu lingkungan strategi, strategi umum, situasi strategi, rumus strategi dan implementasi strategi (White, 2004). Kinerja individu yang terintegrasi dengan kinerja organisasi dapat mengarah pada kinerja yang berkelanjutan (*sustainability performance*) suatu organisasi (Searcy, 2012). Oleh karenanya keberhasilan dari pencapaian kinerja secara sustain dapat dicapai, manakala peran dari setiap manajemen pemegang keputusan dapat memanfaatkannya melalui penetapan strategi yang baik, karena strategi yang dirancang perusahaan akan menentukan hasil kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Thomas L. Wheelen & Hunger, 2012).

Kalau dilihat dari pengembangan model analisis yang digunakan penelitian-penelitian terdahulu tentang kinerja perusahaan pada umumnya bervariasi. Beberapa penelitian sebelumnya, mengemukakan bahwa suatu kinerja akan dikatakan berhasil tergantung kepada kemampuannya untuk mengelola berbagai sumber daya manusia yang dimilikinya. Bukti empiris yang diperoleh dari hasil riset bahwa kinerja dipengaruhi oleh tanggung jawab sosial perusahaan yang meliputi pemegang saham, pegawai, manajer, konsumen, pemasok, pesaing, komunitas dan masyarakat, lingkungan dan manajemen yang dilakukan pada sektor bank di Pakistan (Szegedi et al., 2020). Selanjutnya riset dari Njuguna-Kinyua, (2014) menunjukkan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya berasal dari faktor lingkungan internal, seperti pengaruh dari karakteristik pengusaha, motivasi, integritas dan modal dari pengembangan usahanya, selanjutnya berasal dari faktor lingkungan eksternal, seperti kebijakan pemerintah, teknologi informasi, jaringan usaha, pesaing dan kekuatan sosial

budaya. Dalam pelaksanaannya kedua faktor lingkungan tersebut saling melengkapi satu sama lainnya terhadap pencapaian kinerja bank (Riyanto, 2018; Zakiah, 2017).

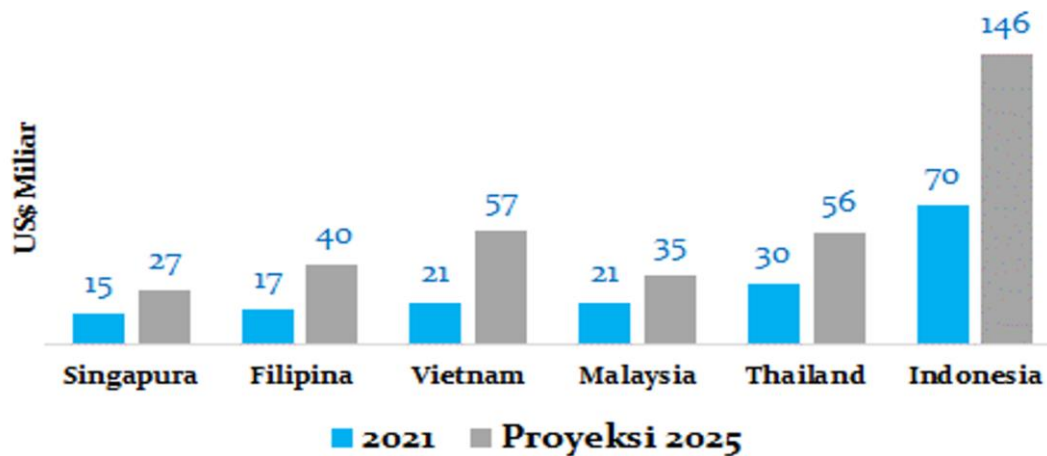
Hasil penelitian lainnya dari Iman & Hartono, (2007) yang menyatakan ketercapaian kinerja bank sangat dipengaruhi oleh penetapan strategi bisnis, strategi teknologi informasi dan strategi penyesuaian, sedangkan Pella et al., (2013) menyatakan implementasi strategi telah berlangsung selama tiga dekade, namun demikian masih sedikit penelitian yang berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi di unit bisnis dan evaluasi terhadap permasalahan strategi implementasi pada keberhasilan kinerjanya. Kinerja sebagai bagian dari evaluasi strategi yang dipengaruhi oleh analisis pemangku kepentingan, analisis situasi dan masalah strategi identitas (Joyce, 2015).

Menurut hasil penelitian Purwoko & Sudiyatno (2013), mengukur kinerja jasa perbankan akan berbeda dengan produk/jasa lainnya, karena mengandalkan modal kepercayaan masyarakat yang merupakan sebuah *competitive advantage* dan berpengaruh terhadap risiko reputasi sebuah bank. Nwokah, (2015) menyatakan atas pencapaian kinerja akan dipengaruhi oleh kebutuhan konsumen, bank pesaing dan lingkungan internal dari masing-masing bank. Kinerja pada konsumen Bank di UK dipengaruhi oleh kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, pengalaman konsumen dan inovasi *digital banking* (Mbama & Ezepeue, 2016). Inovasi teknologi menjadi salah satu pendorong yang paling penting dalam mendukung keberhasilan bisnis, terutama dalam menghadapi persaingan secara kompetitif (Schilling, 2020).

Seiring dengan perkembangan pesat ekonomi digital serta fenomena pandemi wabah Covid-19 di awal tahun 2020 yang melanda belahan dunia berdampak pada penurunan kinerja, sehingga harus segera menetapkan strategi bisnis perusahaan khususnya di industri perbankan. Perbankan sebagai lembaga kepercayaan dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pertumbuhan ekonomi di setiap negara. Oleh karenanya salah satu upaya bank untuk menyikapi perkembangan ekonomi dan memasuki keuangan digital serta perubahan perilaku masyarakat yang mengarah kepada layanan digital sebagai suatu peluang sekaligus tantangan

Hasil riset *Google, Temasek, dan Bain & Company* atas pertumbuhan ekonomi digital, diketahui bahwa nilai ekonomi digital tercermin dari total nilai

penjualan *Gross Merchandise Value* (GMV) Negara di Asia Tenggara, sebagai berikut :

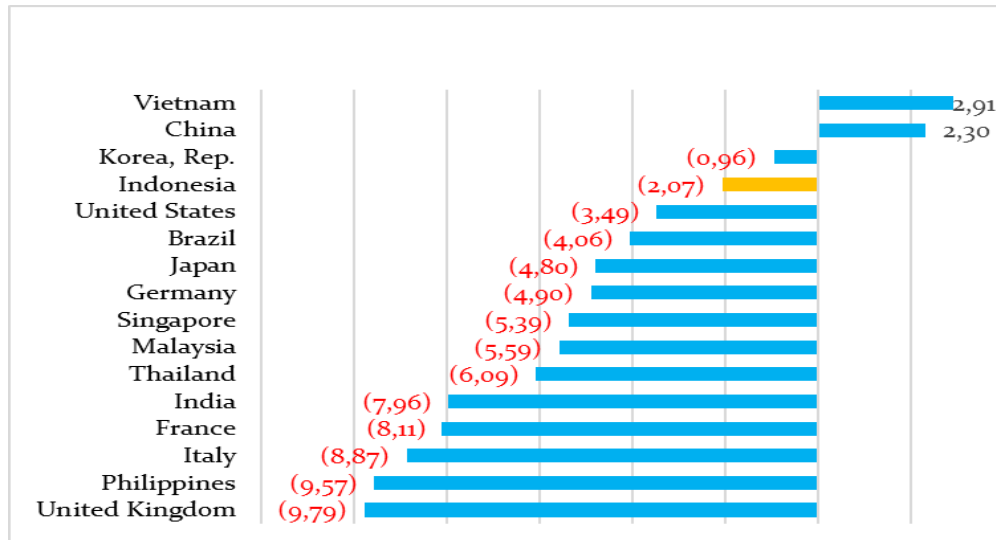


Gambar 1.1 Gross Merchandise Value (GMV) Negara di Asia Tenggara

Sumber : Hasil riset *Google*, *Temasek*, dan *Bain & Company*

Berdasarkan Gambar 1.1 bahwa nilai ekonomi digital se-Asia Tenggara menempatkan Indonesia sebagai negara dengan ekonomi digital tertinggi di Asia Tenggara, baik di tahun 2021 ataupun untuk proyeksi di tahun 2025. Total potensi ekonomi digital Indonesia sebesar US\$ 70 miliar pada tahun 2021 dengan CAGR 49% dari tahun sebelumnya. Ekonomi digital Indonesia mengindikasikan prospek yang optimis untuk negara berpenduduk besar. Nilai GMV tersebut diproyeksikan meningkat menjadi US\$ 146 miliar.

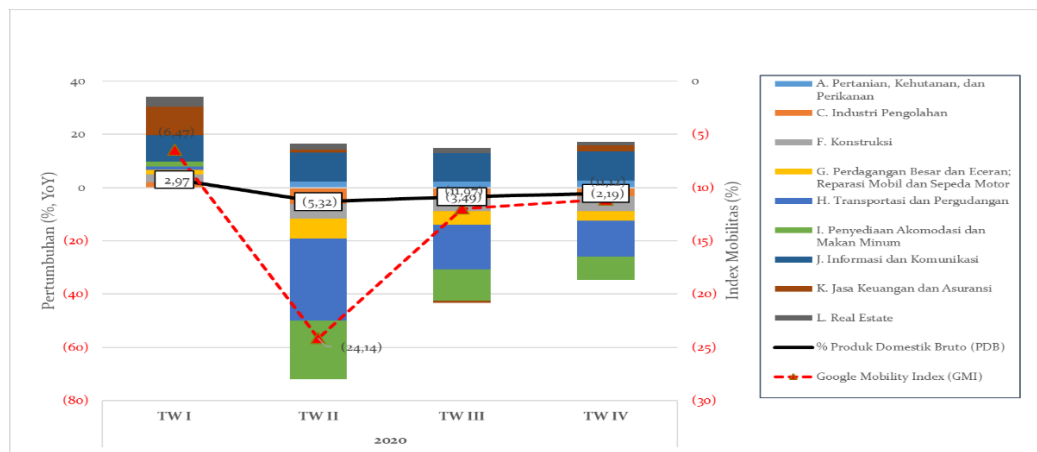
Kondisi ekonomi dunia akibat pandemi Covid-19 mengalami koreksi yang cukup tinggi terhadap Pendapatan Domestik Bruto (PDB) nya, sementara keadaan ekonomi Indonesia di saat pandemi Covid-19 memiliki PDB masih dianggap lebih baik di periode tahun 2020 dibandingkan PDB negara-negara lainnya di dunia. Tercatat beberapa negara di Asia Tenggara bahkan mengalami kontraksi yang sangat dalam pada periode yang sama, misalnya Singapura sebesar -5,39%, Filipina sebesar -9,57%, dan Malaysia sebesar -5,59%. Kondisi serupa juga dialami oleh beberapa negara di Eropa dan negara-negara yang tergabung dalam *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD). Berdasarkan cakupan negara yang disajikan, Indonesia termasuk dalam kategori negara dengan kontraksi ekonomi yang cukup ringan bila dibandingkan sebagian besar negara lainnya dengan kasus serupa, sebagaimana terlampir pada Gambar 1.2 berikut:



Gambar 1.2 PDB Tahun 2020

Sumber : Word Bank, 2021

Untuk meninjau lebih dalam terkait pertumbuhan ekonomi Indonesia akibat wabah pandemi ini penurunan ekonomi Indonesia mencapai titik terendah sampai sebesar -5.32% pada kuartal II tahun 2020. Meskipun ekonomi masih terus tumbuh negatif dan belum berhasil keluar dari resesi hingga tiga kuartal berikutnya, tampak sinyal pembalikan di kuartal akhir 2020 hingga menyentuh -2,19%, sebagaimana terlihat pada Gambar 1.3 berikut:

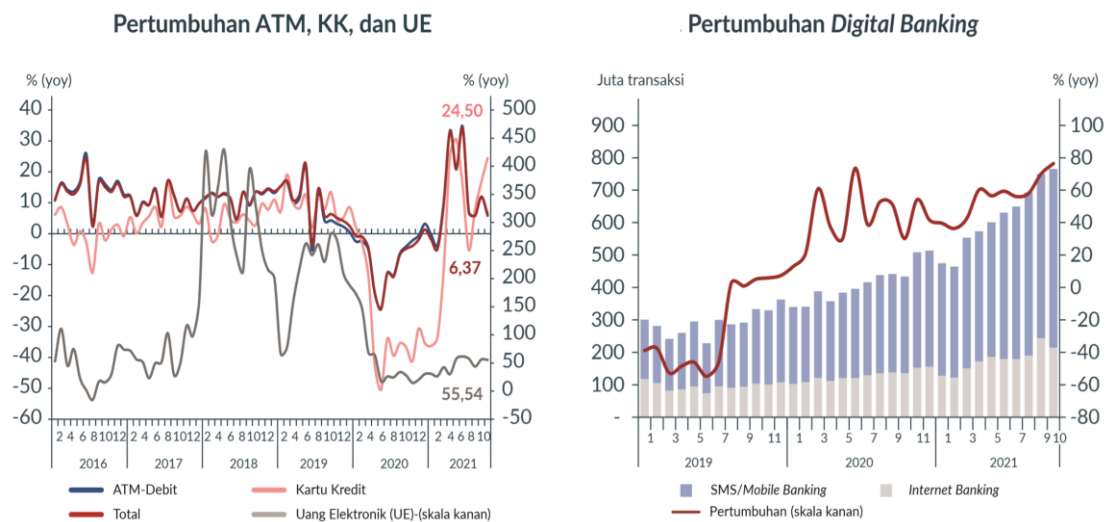


Gambar 1.3 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Per Sektor

Sumber: Data BPS, 2021

Salah satu yang mendorong perbaikan ekonomi di saat pandemi Covid-19 akibat pemberlakuan pembatasan mobilitasi yaitu peran dari Bank Indonesia yang terus mempercepat sistem pembayaran digital untuk mendukung akselerasi ekonomi keuangan digital nasional, sehingga berdampak pada perbaikan ekonomi

secara menyeluruh. Berikut pertumbuhan atas penggunaan kemajuan sistem teknologi informasi, sebagai berikut:



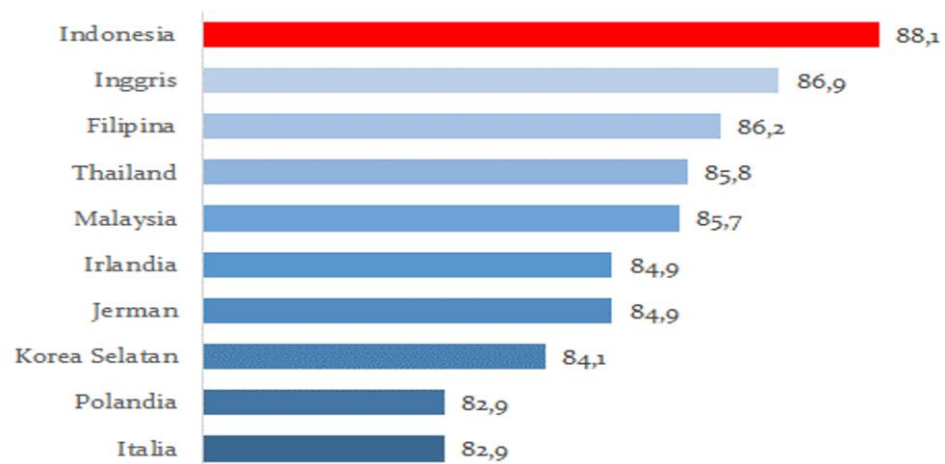
Gambar 1.4 Perkembangan Ekonomi Digital

Sumber: Bank Indonesia

Gambar 1.4 memperlihatkan peran dari di Oktober 2021, nilai transaksi uang elektronik tumbuh 55,54% (yoy) mencapai Rp29,23 triliun dan nilai transaksi *digital banking* meningkat 63,31% (yoy) menjadi Rp3.910,25 triliun. Nilai transaksi pembayaran menggunakan kartu ATM, kartu debit, dan kartu kredit tercatat Rp664,26 triliun, tumbuh 6,37% (yoy). Hal ini diperkuat dengan perluasan ekosistem QRIS yang telah melampaui target tahun 2021 dan mencapai lebih dari 12 juta *merchant* di pertengahan November 2021. Pencapaian tersebut merupakan hasil kolaborasi dan sinergi Pemerintah Pusat dan Daerah, Kementerian/Lembaga, asosiasi/ organisasi dan industri, serta seluruh elemen masyarakat. Di sisi tunai, uang kartal yang diedarkan pada Oktober 2021 meningkat 5,9% (yoy) mencapai Rp854,3 triliun. Bank Indonesia terus memastikan ketersediaan uang di seluruh wilayah Indonesia, serta melakukan digitalisasi pengelolaan uang rupiah dan edukasi cinta bangga paham rupiah (Bank Indonesia, 2021).

Kondisi perkembangan penggunaan digital di Indonesia semakin baik, terbukti hasil SEA *e-Conomy Research* di tahun 2021, sebagai berikut: Sebanyak 88,1% pengguna internet di Indonesia memakai layanan *e-commerce* untuk membeli produk tertentu dalam beberapa bulan terakhir. Persentase tersebut merupakan yang tertinggi di dunia dalam hasil survey *we are social* pada April

2021. Posisi kedua ditempati Inggris dengan 86,9% pengguna internet yang memakai e-commerce. Kemudian, pengguna internet yang memakai *e-commerce* di Filipina sebesar 86,2%. Sekitar 85% pengguna internet di Thailand dan Malaysia juga memanfaatkan layanan tersebut. Selanjutnya, pengguna internet di Jerman, Irlandia, dan Korea Selatan yang memanfaatkan *e-commerce* berkisar 84%. Sementara, pengguna internet yang memakai *e-commerce* di Italia dan Polandia masing-masing sebesar 82,9%. Adapun, rata-rata adopsi *e-commerce* secara global adalah 78,6%, sebagaimana Gambar 1.5 berikut:



Gambar 1.5 Sepuluh Negara dengan Persentase Penggunaan E-Commerce Tertinggi di Dunia (April 2021)

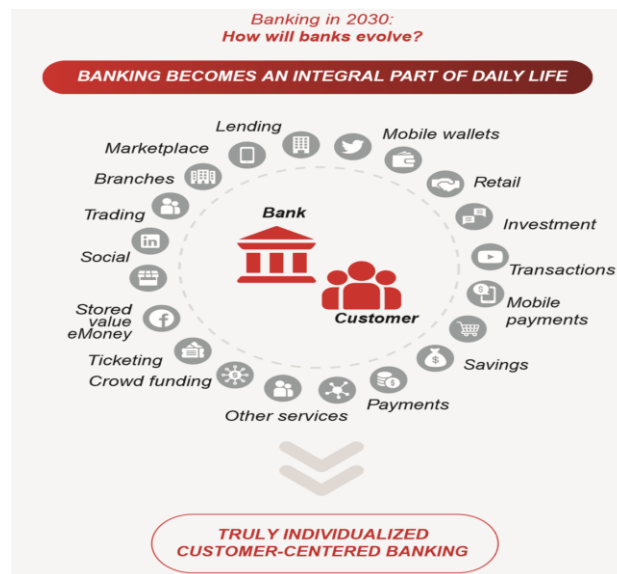
Sumber: SEA *e-Conomy Research*, 2021

Karakteristik pengguna internet di Indonesia sudah terlihat jauh di atas negara-negara sebagaimana terlihat pada Gambar 1.5 tersebut di atas, oleh karena pemanfaatan atas kemajuan teknologi informasi ini menjadi salah satu tren yang harus menjadi perhatian bersama, terutama di industri perbankan. Hal ini menjadi penting mengingat kondisi industri perbankan di Indonesia selama masa pandemi Covid-19 ini mengalami penurunan yang cukup tinggi (Cakranegara, 2020).

Dampak penurunan ekonomi sebagaimana disampaikan di atas paling tidak mengganggu terhadap kinerja industri perbankan terhadap tiga jenis risiko, yaitu risiko kredit akibat debitur tidak membayar kewajibannya, risiko pasar karena surat berharga milik bank turun nilai pasarnya dan risiko likuiditas terkait dengan debitur yang tidak membayar kewajiban, sehingga arus kas masuk ke bank menurun (OJK). Pembiaran terhadap permasalahan tersebut berdampak terhadap kinerja bank, oleh karenanya selama masa *social distancing* dan menghadapi kenormalan baru Bank

Indonesia dan OJK selalu menyarankan kepada industri perbankan agar segera mengembangkan sistem digitalisasi sebagai upaya mendukung terhadap seluruh kebutuhan nasabahnya agar tetap aman bertransaksi dimanapun tanpa harus bertatap muka, mengingat hampir semua sektor ekonomi bergantung pada perbankan untuk mengelola keuangannya supaya tetap tumbuh dan berkembang (Odunga, 2016).

Perbankan di Indonesia mempunyai pangsa pasar hampir sebesar 80% dari keseluruhan sistem keuangan yang ada, sehingga dalam menjalankan usahanya perlu selalu dilakukan evaluasi kinerja secara memadai (Sutanto dalam Marsondang et al., 2020). OJK sebagai regulator perbankan di Indonesia mendorong akselerasi transformasi *digital banking* melalui beberapa kebijakan. Di masa depan, perbankan akan dihadapkan pada perubahan dinamis yang didorong oleh 4 (empat) aspek yaitu data, model bisnis, regulasi perbankan, dan adopsi teknologi informasi (KPMG, 2019 dalam Buku Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan, OJK, 2020). Berikut lanskap perbankan yang disampaikan OJK sampai tahun 2030:



Gambar 1.6 Lanskap Digitalisasi Perbankan Indonesia 2030

Sumber: Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan, OJK

Kemajuan teknologi digital memberikan peluang baru pada inovasi model bisnis dan sinkronisasi dari strategi teknologi informasi dan strategi bisnis yang melahirkan konsep *digital business strategy* yang memungkinkan pekerjaan dilakukan melintasi batas waktu, jarak dan fungsi, sehingga *digital business*

strategy sebagai strategi bisnis fungsional yang menjadi dasar untuk menciptakan pondasi model *digital business* (Bharadwaj et al., 2013).

Digital business strategy telah mempengaruhi kinerja berbagai industri termasuk pada industri perbankan dan keuangan yang sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti : penelitian D.Q. Chen, Daniel Q, Mocker, Martin, Preston, David S, Teubner dan Alexander (2016) terkait peran dari para manajemen yang sangat mempengaruhi keberhasilan penggunaan strategi sistem informasi teknologi; selanjutnya penelitian dari Laut & Hutajulu (2019) mengenai peningkatan bisnis semakin meningkat karena pengaruh penggunaan *financial technology/fintech*; berikutnya penelitian Basuki, H, Ferry, Hartina (2018) tentang peningkatan bisnis bank melalui pemanfaatan sistem digitalisasi melalui kerjasama antara bank dengan perusahaan *fintech*; begitupun penelitian Marlina & Bimo (2018) yang menyampaikan tentang penggunaan *digital banking system* saat ini dan kedepan menjadi keharusan, bukan lagi pilihan; sedangkan penelitian Hichaim, Yousif, Altaie, Sultan dan M.S Tayyeh (2020) atas layanan *digital banking* pada dasarnya menjadi tuntutan pelanggan bank yaitu merubah transaksi yang bisa terlihat menjadi tak terlihat dan bisa dimanfaatkan tanpa batas waktu atau lebih dikenal dengan *digital banking system*.

Kebijakan dan pengaturan dalam mendorong akselerasi transformasi digital perbankan yang berfokus pada 5 (lima) elemen utama atas kebijakan digitalisasi untuk perbankan, meliputi pedoman implementasi data, teknologi, manajemen risiko, kolaborasi, dan tatanan institusi pada industri perbankan. Kelima elemen tersebut merupakan langkah strategis untuk mendorong perbankan dalam menciptakan inovasi produk dan layanan keuangan yang dapat memenuhi ekspektasi konsumen dan berorientasi pada kebutuhan konsumen (*customer centric orientation*). Beberapa aspek yang perlu diperhatikan yaitu keterlibatan konsumen terhadap layanan perbankan (*customer engagement*), kepuasan konsumen atas layanan perbankan (*customer experience*), kesediaan konsumen dalam mempromosikan layanan perbankan kepada orang lain (*customer insight*), kepercayaan dan persepsi konsumen atas layanan perbankan (*customer trust and perception*), dan kemudahan akses bagi kelompok konsumen dengan disabilitas (*customers with disabilities*). Oleh karenanya, mengingat pentingnya indikator

tersebut peneliti memasukkan penilaian sebagian indikator tersebut ke dalam dimensi kinerja bank sebagai penilaian kualitatif, sedangkan untuk penilaian kuantitatifnya berupa analisa proyeksi keuangan berupa laba setelah pajak, efisiensi berupa rasio BOPO dan aset bank.

Berikut disampaikan kinerja keuangan bank secara nasional sejak periode Desember tahun 2017 sampai dengan September tahun 2021, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 Kinerja Industri Perbankan Desember 2017 s/d September 2021

Indikator	Desember				Pertumbuhan September (Q3)		
	2017	2018	2019	2020	2020	2021	Naik/Turun
Total Aset (Rp. T)	7.387,63	8.068,35	8.562,97	9.177,89	9.061,79	9.735,39	7,43%
Total DPK (Rp. T)	5.289,38	5.630,45	5.998,65	6.665,39	6.650,88	7.162,29	7,69%
Total Kredit (Rp. T)	4.737,94	5.294,88	5.616,99	5.481,56	5.530,59	5.652,84	2,21%
Laba Setelah Pajak (Rp. T)	131,16	150,01	156,49	104,72	85,12	104,61	22,90%
CAR (%)	23,18%	22,97%	23,40%	23,89%	23,52%	25,18%	7,05%
NPL Total Kredit (%)	2,59%	2,37%	2,53%	3,06%	3,14%	3,22%	2,33%
NIM (%)	5,32%	5,14%	4,91%	4,45%	4,41%	4,62%	4,67%
BOPO (%)	78,64%	77,86%	79,39%	86,58%	86,15%	83,68%	-2,87%
RoA (%)	2,45%	2,55%	2,47%	1,59%	1,76%	1,91%	8,68%
RoE (%)	12,79%	13,48%	12,71%	8,48%	9,28%	10,72%	15,58%

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, OJK

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1 di atas, kinerja keuangan bank secara nasional selama 3 (tiga) tahun terakhir cenderung meningkat, namun akibat fenomena pandemi Covid-19 di awal tahun 2020 sebagaimana disampaikan di atas berdampak pada seluruh kinerja perusahaan termasuk berdampak pada perbankan di Indonesia (Cakranegara, 2020). Perbaikan kinerja bank mulai dirasakan di tahun 2021 sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1 bahwa aset bank secara nasional tumbuh sebesar 7,43% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Kenaikan aset bank didorong oleh kenaikan dana pihak ketiga (DPK) yang mendongkrak likuiditas bank semakin baik dan tumbuh sebesar 7,69% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Sebaliknya kredit yang disalurkan bank secara nasional mulai tumbuh sebesar 2,21% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020.

Hal ini mulai memberikan dampak pada pendapatan bank berupa rasio NIM meningkat kembali sebesar 4,67% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020 dan efisiensi mulai terlihat kembali atas rasio BOPO yang mulai terkoreksi sebesar -2,87% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Dampak keseluruhan atas

kinerja bank berupa indikator laba setelah pajak bank secara nasional di Indonesia mulai mengalami kenaikan kembali dan signifikan sampai dengan 22,90% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan periode tahun 2020.

Dampak kenaikan kinerja bank secara umum juga dirasakan dengan kinerja salah satu bank regional terbesar di Indonesia (Bank bjb), sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2 berikut:

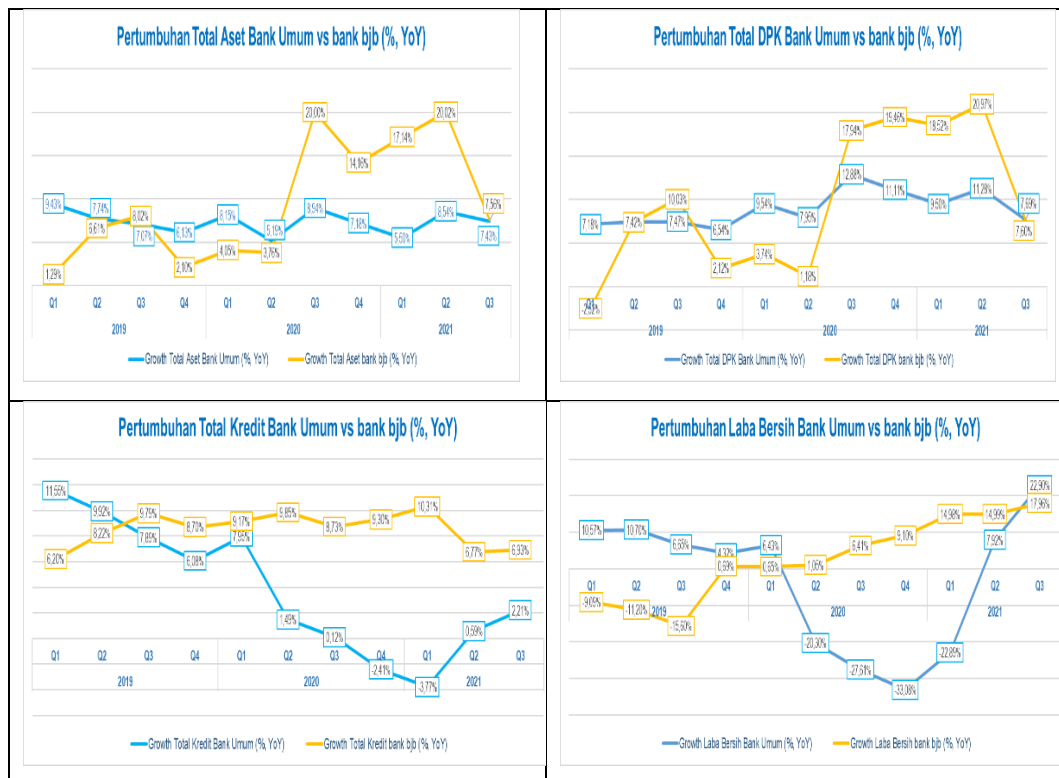
Tabel 1.2 Kinerja Bank bjb Desember 2017 s/d September 2021

Indikator	Desember				Pertumbuhan September (Q3)		
	2017	2018	2019	2020	2020	2021	Naik/Turun
Total Aset (Rp. T)	108,41	114,59	117,00	133,56	140,81	151,45	7,56%
Total DPK (Rp. T)	81,02	81,61	83,34	99,56	109,13	117,43	7,60%
Total Kredit (Rp. T)	70,70	74,99	81,51	89,10	88,60	94,73	6,93%
Laba Setelah Pajak (Rp. T)	1,59	1,53	1,54	1,68	1,19	1,40	17,96%
CAR (%)	18,77%	18,63%	17,71%	17,31%	16,59%	17,71%	6,75%
NPL Total Kredit (%)	1,51%	1,65%	1,58%	1,40%	1,50%	1,26%	-16,00%
NIM (%)	6,76%	6,37%	5,75%	5,39%	5,52%	5,66%	2,54%
BOPO (%)	82,25%	84,22%	84,23%	83,95%	84,44%	82,88%	-1,85%
RoA (%)	2,01%	1,71%	1,68%	1,66%	1,61%	1,64%	1,86%
RoE (%)	20,05%	18,31%	16,51%	16,95%	16,15%	17,99%	11,39%

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia, OJK

Terlihat di Tabel 1.2 kinerja Bank bjb sejak fenomena Covid-19 di awal tahun 2020 sampai dengan triwulan 3 tahun 2021 secara *overall* mengalami kenaikan, seperti aset Bank bjb tumbuh sebesar 7,56% (yoy) di triwulan 3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020. Begitupun dengan DPK dan kredit Bank bjb tumbuh masing-masing sebesar 7,60% (yoy) dan 6,93% (yoy) di triwulan 3 tahun 2021 dibandingkan tahun 2020, begitupun rasio kredit bermasalah (NPL) dan efisiensi berupa rasio BOPO mengalami perbaikan yang terkoreksi cukup membaik sebesar -1,85% (yoy) di triwulan 3 tahun 2021. Dampak membaiknya seluruh kinerja Bank bjb, maka indikator laba setelah pajak bank yang tumbuh sebesar 17,96% (yoy) di triwulan 3 tahun 2021 dibandingkan periode tahun 2020.

Apabila dibandingkan pertumbuhan kinerja bank umum di Indonesia dengan kinerja Bank bjb selama periode Desember tahun 2019 sampai dengan September 2021, dapat dilihat pada Gambar 1.7 berikut:



Gambar 1.7 Profil Indikator Kinerja Bank Umum Vs Bank bjb Periode Desember 2019 s/d September 2021

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia, OJK

Berdasarkan Gambar 1.7 di atas yang menarik perbandingan kinerja Bank umum vs Bank bjb pada pertumbuhan laba selama periode tahun Q1 2019 s/d Q3 2021, terlihat dengan jelas bahwa perolehan laba bank umum di Indonesia setelah pajak mengalami fluktuatif bahkan di periode tahun 2020 sampai terjadi *negative growth* sampai -33,08% di tahun 2020, namun kembali membaik di Q3 tahun 2021 yang menghasilkan angka positif sampai 22,90% (yoy), sebaliknya laba Bank bjb setelah pajak sejak Q1 tahun 2019 s/d Q3 2021 selalu tumbuh positif, walaupun di Q3 tahun 2021 pertumbuhannya di bawah pertumbuhan laba bank nasional atau tumbuh sebesar 17,96% (yoy) di Q3 tahun 2021 dibandingkan dengan periode tahun Q3 tahun 2020.

Permasalahan penelitian pada kinerja Bank bjb yaitu hasil yang diperoleh dari kinerja kantor cabang bank bjb belum seluruhnya menunjukkan nilai positif terhadap kinerja bank bjb secara konsolidasi, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.3 berikut:

Tabel 1. 3 Kinerja Kantor Cabang Bank bjb Sep 2020 s/d Sep 2021

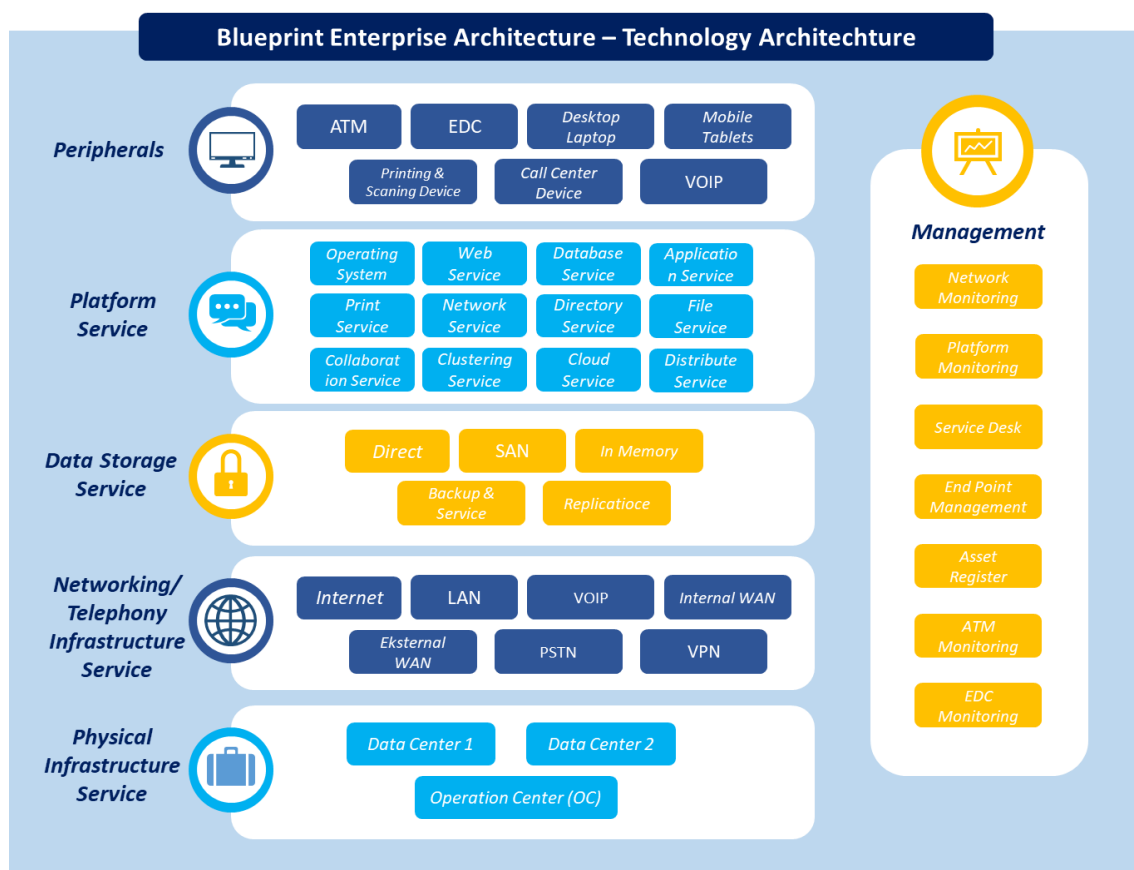
NO	CABANG	ASET (Miliar)			BOPO (%)			LABA (Miliar)		
		Sep-20	Sep-21	Growth %	Sep-20	Sep-21	Growth %	Sep-20	Sep-21	Growth %
1	Kantor Cabang	11.602,36	16.636,70	↑ 43,39%	89,75%	87,67%	↑ 2,07%	93,91	90,11	↓ -4,04%
2	Kantor Cabang	16.653,11	11.207,45	↓ -32,70%	79,26%	75,23%	↑ 4,03%	197,06	165,32	↓ -16,11%
3	Kantor Cabang	2.671,45	7.622,61	↑ 185,34%	79,59%	89,41%	↓ -9,82%	29,25	37,75	↑ 29,07%
4	Kantor Cabang	3.242,07	7.352,71	↑ 126,79%	72,40%	75,85%	↓ -3,46%	78,07	89,34	↑ 14,44%
5	Kantor Cabang	5.522,37	5.954,87	↑ 7,83%	89,71%	78,44%	↑ 11,27%	37,33	83,62	↑ 124,02%
6	Kantor Cabang	4.985,62	5.251,88	↑ 5,34%	92,09%	84,96%	↑ 7,13%	24,72	43,97	↑ 77,88%
7	Kantor Cabang	3.255,09	4.882,92	↑ 50,01%	84,27%	82,26%	↑ 2,01%	27,38	29,67	↑ 8,39%
8	Kantor Cabang	4.336,50	4.357,88	↑ 0,49%	64,31%	58,52%	↑ 5,78%	138,58	151,72	↑ 9,48%
9	Kantor Cabang	4.026,97	4.187,89	↑ 4,00%	63,67%	59,19%	↑ 4,48%	131,06	136,63	↑ 4,25%
10	Kantor Cabang	4.355,46	4.166,44	↓ -4,34%	67,89%	66,74%	↑ 1,15%	114,18	114,63	↑ 0,40%
11	Kantor Cabang	4.603,30	3.505,35	↓ -23,85%	62,38%	58,95%	↑ 3,43%	164,94	175,46	↑ 6,38%
12	Kantor Cabang	2.850,20	3.451,78	↑ 21,11%	69,48%	64,23%	↑ 5,25%	81,71	99,57	↑ 21,85%
13	Kantor Cabang	3.157,99	3.331,20	↑ 5,48%	71,28%	67,92%	↑ 3,36%	83,90	81,16	↓ -3,26%
14	Kantor Cabang	2.102,15	3.221,01	↑ 53,22%	77,58%	74,42%	↑ 3,16%	49,55	55,22	↑ 11,44%
15	Kantor Cabang	2.988,84	3.180,01	↑ 6,40%	62,31%	55,07%	↑ 7,24%	135,98	162,31	↑ 19,36%
16	Kantor Cabang	2.721,40	3.092,42	↑ 13,63%	66,59%	59,17%	↑ 7,41%	76,28	101,52	↑ 33,10%
17	Kantor Cabang	2.689,73	2.977,24	↑ 10,69%	60,84%	56,60%	↑ 4,24%	128,65	144,08	↑ 11,99%
18	Kantor Cabang	2.455,05	2.700,98	↑ 10,22%	62,50%	56,07%	↑ 6,43%	103,33	123,78	↑ 19,80%
19	Kantor Cabang	2.678,93	2.616,30	↓ -2,34%	73,55%	70,81%	↑ 2,75%	57,75	63,55	↑ 10,04%
20	Kantor Cabang	1.466,42	2.564,29	↑ 74,87%	88,01%	82,57%	↑ 5,44%	16,26	23,57	↑ 44,99%
21	Kantor Cabang	2.441,67	2.557,20	↑ 4,73%	60,95%	56,15%	↑ 4,79%	108,70	123,89	↑ 13,97%
22	Kantor Cabang	2.444,40	2.419,90	↓ -1,00%	71,82%	65,56%	↑ 6,26%	67,29	73,94	↑ 9,88%
23	Kantor Cabang	2.203,28	2.351,87	↑ 6,74%	62,10%	59,89%	↑ 2,21%	87,41	95,04	↑ 8,73%
24	Kantor Cabang	1.767,38	2.210,98	↑ 25,10%	62,72%	57,03%	↑ 5,69%	73,84	88,15	↑ 19,39%
25	Kantor Cabang	1.984,61	2.183,67	↑ 10,03%	60,98%	56,40%	↑ 4,58%	88,92	104,23	↑ 17,21%
26	Kantor Cabang	1.754,39	2.154,23	↑ 22,79%	61,31%	53,67%	↑ 7,64%	76,49	111,35	↑ 45,57%
27	Kantor Cabang	2.102,20	2.140,07	↑ 1,80%	63,33%	57,89%	↑ 5,43%	88,79	105,36	↑ 18,66%
28	Kantor Cabang	1.848,40	1.979,52	↑ 7,09%	59,56%	53,93%	↑ 5,62%	82,18	97,60	↑ 18,77%
29	Kantor Cabang	1.632,26	1.976,80	↑ 21,11%	70,91%	70,00%	↑ 0,91%	46,59	50,52	↑ 8,44%
30	Kantor Cabang	1.924,79	1.916,95	↓ -0,41%	60,86%	57,82%	↑ 3,04%	91,16	98,77	↑ 8,36%
31	Kantor Cabang	3.129,83	1.855,24	↓ -40,72%	74,40%	83,03%	↓ -8,63%	50,72	40,93	↓ -19,31%
32	Kantor Cabang	1.826,47	1.760,51	↓ -3,61%	66,22%	60,30%	↑ 5,93%	77,19	74,60	↓ -3,36%
33	Kantor Cabang	1.615,28	1.748,03	↑ 8,22%	66,71%	60,25%	↑ 6,46%	61,79	70,49	↑ 14,08%
34	Kantor Cabang	1.523,93	1.743,63	↑ 14,42%	70,77%	65,30%	↑ 5,47%	49,32	63,22	↑ 28,19%
35	Kantor Cabang	1.670,94	1.693,80	↑ 1,37%	64,61%	59,68%	↑ 4,94%	72,28	84,87	↑ 17,42%
36	Kantor Cabang	1.606,16	1.639,07	↑ 2,05%	62,07%	56,53%	↑ 5,54%	72,43	81,46	↑ 12,47%
37	Kantor Cabang	3.557,95	1.615,52	↓ -54,59%	84,72%	75,67%	↑ 9,05%	41,81	46,55	↑ 11,34%
38	Kantor Cabang	1.337,42	1.451,31	↑ 8,51%	62,82%	57,16%	↑ 5,67%	59,98	69,09	↑ 15,19%
39	Kantor Cabang	946,79	1.387,94	↑ 46,59%	76,53%	270,27%	↓ -193,74%	16,91	(180,19)	↓ -1165,31%
40	Kantor Cabang	1.260,44	1.351,85	↑ 7,25%	58,81%	57,61%	↑ 1,21%	70,12	64,41	↓ -8,15%
41	Kantor Cabang	1.654,57	1.308,04	↓ -20,94%	76,37%	69,74%	↑ 6,63%	43,20	39,21	↓ -9,25%
42	Kantor Cabang	1.140,52	1.295,27	↑ 13,57%	84,22%	77,42%	↑ 6,80%	24,70	34,25	↑ 38,66%
43	Kantor Cabang	1.179,51	1.239,22	↑ 5,06%	70,92%	68,38%	↑ 2,54%	40,58	44,30	↑ 9,19%
44	Kantor Cabang	1.009,86	1.115,07	↑ 10,42%	67,68%	64,79%	↑ 2,88%	44,75	48,56	↑ 8,51%
45	Kantor Cabang	861,20	1.079,60	↑ 25,36%	85,43%	83,07%	↑ 2,36%	15,88	20,75	↑ 30,69%
46	Kantor Cabang	994,90	1.010,80	↑ 1,60%	60,96%	58,71%	↑ 2,25%	45,55	45,74	↑ 0,42%
47	Kantor Cabang	832,35	970,47	↑ 16,59%	67,29%	61,60%	↑ 5,70%	29,95	38,44	↑ 28,32%
48	Kantor Cabang	841,02	892,77	↑ 6,15%	61,82%	86,94%	↓ -25,11%	34,83	9,89	↓ -71,61%
49	Kantor Cabang	844,56	881,10	↑ 4,33%	66,62%	64,87%	↑ 1,75%	34,97	36,37	↑ 3,99%
50	Kantor Cabang	861,68	865,72	↑ 0,47%	66,58%	60,22%	↑ 6,36%	33,25	34,54	↑ 3,89%
51	Kantor Cabang	755,84	840,28	↑ 11,17%	86,00%	81,55%	↑ 4,45%	12,45	16,07	↑ 29,12%
52	Kantor Cabang	963,47	833,94	↓ -13,44%	84,28%	68,12%	↑ 16,16%	13,69	21,72	↑ 58,65%
53	Kantor Cabang	842,62	735,79	↓ -12,68%	161,05%	69,43%	↑ 91,63%	(55,72)	28,36	↓ -150,90%
54	Kantor Cabang	516,90	715,94	↑ 38,51%	85,07%	68,73%	↑ 16,34%	9,01	21,77	↑ 141,58%
55	Kantor Cabang	628,49	668,26	↑ 6,33%	69,20%	68,66%	↑ 0,54%	23,85	25,96	↑ 8,82%
56	Kantor Cabang	691,00	656,64	↓ -4,97%	73,80%	68,34%	↑ 5,45%	20,37	22,98	↑ 12,84%
57	Kantor Cabang	623,06	617,19	↓ -0,94%	68,73%	67,07%	↑ 1,65%	19,06	19,69	↑ 3,27%
58	Kantor Cabang	830,43	610,13	↓ -26,53%	86,86%	72,65%	↑ 14,21%	17,66	22,62	↑ 28,06%
59	Kantor Cabang	549,63	591,13	↑ 7,55%	73,60%	65,99%	↑ 7,61%	12,44	16,97	↑ 36,40%
60	Kantor Cabang	494,99	580,22	↑ 17,22%	78,61%	72,88%	↑ 5,73%	14,04	16,89	↑ 20,31%
61	Kantor Cabang	572,89	561,74	↓ -1,95%	76,52%	76,85%	↓ -0,33%	15,29	12,64	↓ -17,33%
62	Kantor Cabang	509,30	502,00	↓ -1,43%	87,75%	84,23%	↑ 3,52%	6,04	7,68	↑ 27,32%
63	Kantor Cabang	484,72	443,62	↓ -8,48%	71,47%	71,89%	↓ -0,42%	18,96	16,89	↓ -10,94%
64	Kantor Cabang	356,33	440,39	↑ 23,59%	79,96%	72,56%	↑ 7,40%	6,79	10,52	↑ 54,97%
65	Kantor Cabang	370,62	382,89	↑ 3,31%	81,39%	81,69%	↓ -0,29%	9,41	8,50	↓ -9,63%

Sumber : Data LBU internal Bank bjb

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas terlihat dengan jelas bahwa yang mendukung terhadap kenaikan kinerja Bank bjb secara konsolidasi belum melibatkan secara keseluruhan di kantor cabang, beberapa diantaranya masih perlu edukasi dan

menjadi perhatian peneliti, sehingga diharapkan ke depan kinerja yang akan dihasilkan oleh seluruh kantor cabang akan jauh lebih baik lagi.

Dalam memenuhi kebutuhan nasabah guna meningkatkan pertumbuhan bisnis perbankan, maka bank berupaya untuk memaksimalkan pelayanan melalui digitalisasi bank pada era modern saat ini dapat menjadikan alternatif utama bagi pengguna *mobile banking* (Vebiana, n.d.). Bank bjb selaku bank regional yang telah menjalankan operasionalnya secara nasional di Indonesia telah berupaya maksimal menjalankan transformasi digital untuk meningkatkan kinerjanya sejak tahun 2018 (bankbjb.co.id, 2020). Transformasi digital merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh perbankan untuk dapat bersaing dan sebagai prasyarat perbankan dalam memenuhi kebutuhan nasabah akan kemudahan transaksi yang dilakukan. Oleh karenanya melalui *Blueprint Enterprise Architecture* TI sebagai kerangka kerja arsitektur teknologi informasi Bank bjb yang merupakan landasan dalam arah kebijakan, bersama ini terlampir Gambar 1.8 berikut :

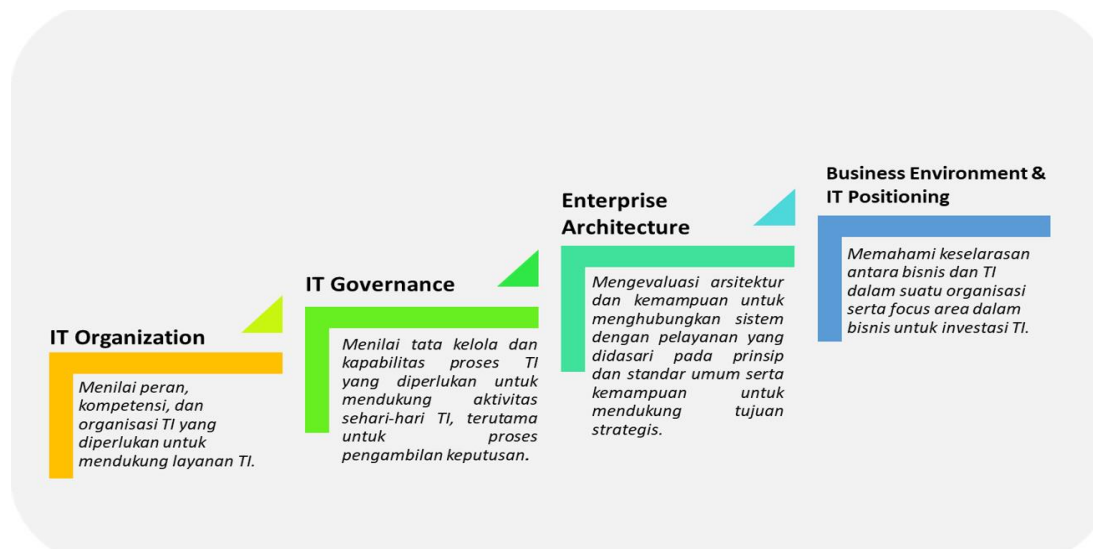


Gambar 1.8 *Blueprint Enterprise Architecture* Teknologi Informasi Bank bjb

Sumber: Annual report Bank bjb, 2020

Rencana strategis teknologi informasi (ITSP) Bank bjb sebagaimana Gambar 1.8 merupakan dokumen yang menggambarkan visi dan misi teknologi informasi Bank bjb, dan prinsip-prinsip utama yang menjadi acuan untuk memenuhi kebutuhan bisnis serta mendukung rencana strategis jangka panjang. ITSP Bank bjb disusun menggunakan pendekatan yang terstruktur dengan kerangka kerja didorong oleh perkembangan teknologi dan integrasi serta kolaborasi yang makin meningkat, dan juga perubahan yang makin cepat untuk memenuhi kebutuhan nasabah dengan tetap memperhitungkan pengelolaan risikonya dan mempertimbangkan lingkungan eksternal dan lingkungan internal bank.

Lebih lengkapnya komponen-komponen ITSP Bank bjb tersebut dapat dijabarkan dalam *digital business strategy implementation* Bank bjb, sebagaimana Gambar 1.9 berikut:



Gambar 1.9 Digital Business Strategy Implementation Bank bjb

Sumber : Annual report Bank bjb, 2020

Gambar 1.9 merupakan *digital business strategy implementation* Bank bjb yang menjadi dasar untuk meningkatkan kinerja Bank bjb secara konsolidasi, dengan uraian sebagai berikut :

1. *Business Environment & IT Positioning*: Memahami keselarasan antara bisnis dan TI dalam suatu organisasi serta *focus area* dalam bisnis untuk investasi TI;
2. *Enterprise Architecture*: Mengevaluasi arsitektur dan kemampuan untuk menghubungkan sistem dengan pelayanan yang didasari pada prinsip dan standar umum serta kemampuan untuk mendukung tujuan strategis;

3. *IT Governance*: Menilai tata kelola dan kapabilitas proses TI yang diperlukan untuk mendukung aktivitas sehari-hari TI, terutama untuk proses pengambilan keputusan;
4. *IT Organization*: Menilai peran, kompetensi, dan organisasi TI yang diperlukan untuk mendukung layanan TI.

Berdasarkan paparan di atas dan mempertimbangkan hasil penelitian terdahulu masih sedikit penggunaan model penelitian yang berhubungan dengan lingkungan eksternal, lingkungan internal, *digital banking system* dan *digital business strategy implementation*. Dengan demikian yang diajukan penulis berkaitan dengan penelitian berjudul “**Implementasi *Digital Banking System* dalam Meningkatkan Kinerja Bank (Studi pada Bank bjb)**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran lingkungan eksternal, lingkungan internal, *digital banking system*, *digital business strategy implementation* dan kinerja Bank bjb?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal terhadap lingkungan internal Bank bjb?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap *digital banking system* Bank bjb?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan internal dan *digital banking system* terhadap *digital business strategy implementation* Bank bjb?
5. Bagaimana pengaruh *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* terhadap kinerja Bank bjb?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian yang akan menjawab identifikasi masalah yang telah dirumuskan di atas, yaitu untuk mengetahui, mengkaji, dan menganalisis hal-hal berikut:

1. Gambaran kinerja Bank bjb meliputi lingkungan eksternal, lingkungan internal, *digital banking system*, *digital business strategy implementation* yang

mempengaruhinya.

2. Pengaruh lingkungan eksternal terhadap lingkungan internal Bank bjb.
3. Pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap *digital banking system* Bank bjb.
4. Pengaruh lingkungan internal dan *digital banking system* terhadap *digital business strategy implementation* Bank bjb.
5. Pengaruh *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* terhadap kinerja Bank bjb.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat/signifikansi penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

1. Manfaat dari segi teori

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengembangan penelitian lebih lanjut dan juga dapat menambah khazanah pustaka bagi yang berminat mendalami pengetahuan dalam manajemen strategis dan manajemen implementasi khususnya pada bidang lingkungan eksternal, lingkungan internal, *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* pengaruhnya terhadap kinerja bank.

2. Manfaat dari segi kebijakan

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan masukan dalam pengembangan kebijakan formal untuk mengembangkan konsep digitisasi dalam menjalankan operasional perbankan di masa yang akan datang, khususnya pelaksanaan *digital business strategy implementation* di unit kerja kantor cabang Bank bjb.

3. Manfaat praktik

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu para stakeholders (pemangku kepentingan) dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada Bank bjb sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan yang efektif dalam menentukan segala kebijakan yang akan diperlukan dalam menjalankan *digital banking system* dan *digital business strategy implementation*.

- b. Melakukan validasi/pembuktian terhadap beberapa teori/praktik implementasi manajemen strategis seperti *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* dalam membuat sebuah model penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja bank saat ini tidak hanya diukur dari aspek keuangan seperti neraca dan rasio-rasio keuangan, namun juga dilengkapi dengan kinerja non-keuangan.
4. Manfaat dari segi isu
- Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan pencerahan pengalaman terhadap peningkatan di unit kerja bank melalui pengembangan dari profil para manajemen yang mampu beradaptasi terhadap ruang lingkungan di sekitar operasionalnya.

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi disertasi mengenai implementasi *digital banking system* dalam meningkatkan kinerja bank, mencakup hal-hal sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan. Bab ini memaparkan hal-hal yang meliputi: latar belakang penelitian yang diawali dengan *research gap* tentang kinerja bisnis, fenomena wabah Covid 19 serta penjelasan singkat mengenai kedudukan permasalahan yang diteliti dalam ruang lingkup strategi manajemen, mulai dari lingkungan eksternal, internal dan *digital banking system* serta *digital business strategy*. Kedua, fokus pada pertanyaan penelitian terkait permasalahan penggunaan digitalisasi. Ketiga, penguraian tujuan penelitian dan keempat, manfaat/signifikansi penelitian yang menjelaskan hasil-hasil penelitian serta manfaat teoritis maupun praktis yang diharapkan. Kelima, struktur organisasi yang berisi rincian urutan penulisan disertasi ke dalam bentuk bab perbab.

Bab II. Kajian Pustaka. Bab ini menjelaskan tentang landasan teoritis yang berkaitan dengan konsep lingkungan eksternal, lingkungan internal, *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* yang mempengaruhi terhadap kinerja bank. Selanjutnya, dilengkapi dengan paparan singkat mengenai penelitian terdahulu terhadap kinerja bisnis keuangan pada perusahaan internasional maupun nasional, khususnya di industri perbankan. Selanjutnya diuraikan tentang premis dan kerangka pemikiran penelitian.

Bab III. Metode Penelitian. Bab ini menjelaskan tentang dasar pemilihan lokasi dan penentuan sampel penelitian; paradigma, metode dan pendekatan penelitian, langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam melaksanakan penelitian, teknik pengumpulan data serta analisis data dalam upaya melaksanakan penelitian, dan menarik kesimpulan penelitian guna menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan.

Bab IV. Temuan dan Pembahasan. Bagian ini memaparkan tentang data hasil penelitian lapangan, pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian lapangan, dan analisa hasil penelitian, kemudian mendiskusikan temuan penelitian dengan teori dan implikasi hasil penelitian, serta mengajukan di akhir bab ini model konseptual tentang strategi peningkatan kinerja bank melalui pemanfaatan *digital business strategy implementation, digital banking system*, lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang mempengaruhinya. Model ini dikembangkan berdasarkan penyesuaian-penyesuaian teori manajemen strategi dan implementasinya pada kantor cabang dengan pengalaman praktis di lapangan. Pembuatan pemodelan tersebut diharapkan menjadi salah satu alternatif penerapan model strategi pengelolaan dan pengembangan implementasi strategi unit yang dapat dimanfaatkan oleh perbankan atau perusahaan yang menghasilkan profit.

Bab V. Simpulan, implikasi dan rekomendasi. Bab ini memaparkan penarikan kesimpulan oleh peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian yang dipaparkan dalam bentuk intisari padat ringkasan. Selanjutnya dikemukakan mengenai implikasi penelitian, serta rekomendasi bagi para pengambil kebijakan dan para peneliti berikutnya yang berminat dalam mengkaji masalah-masalah yang sama atau sejenis, mengenai strategi manajemen dan implementasinya, serta disampaikan pula keterbatasan hasil penelitian ini untuk dapat ditindaklanjuti dan disempurnakan dalam penelitian lebih lanjut. Akhir penulisan dimuat daftar pustaka, lampiran serta riwayat hidup peneliti.