

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

#### 1.1. Simpulan

Simpulan penelitian yang dapat penulis tarik tentang model implementasi *digital banking system* dalam meningkatkan kinerja Bank bjb, sebagaimana diuraikan di bab sebelumnya dapat disampaikan sebagai berikut :

1. Secara umum, variabel lingkungan eksternal, lingkungan internal, *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* serta kinerja Bank bjb masuk dalam kategori yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari masing-masing dimensi yang mengukur variabel kinerja bank bjb, diperoleh hasil bahwa dimensi kepuasan pelanggan merupakan dimensi yang memberikan pengaruh paling tinggi dari keseluruhan dimensi dalam membentuk variabel kinerja bank. Kepuasan pelanggan merupakan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara kinerja produk yang diharapkan dengan hasil yang diperolehnya. Apabila memberikan nilai lebih terhadap kepuasannya, maka akan memberikan kontribusi terhadap kinerja bank yang optimal dan dapat memberikan manfaat ekonomis di masa depan. Oleh karenanya harapan dari kebutuhan nasabah harus menjadi perhatian dari kantor cabang, sehingga akan memberikan kepuasan yang lebih optimal dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan laba bank yang berkesinambungan.
2. Kondisi lingkungan eksternal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan lingkungan internal. Dimensi yang memberikan kontribusi dominan terhadap peningkatan variabel lingkungan eksternal di kantor cabang bank bjb yaitu dimensi regulasi. Regulasi merupakan kebijakan yang dimiliki oleh pemegang kekuasaan untuk mendorong para pelaku usaha dapat mematuhi. Begitupun dengan regulasi yang dikeluarkan di lingkungan kantor cabang bank bjb, hampir seluruh pemegang kekuasaan memiliki kebijakan penggunaan digitalisasi dalam seluruh layanan ke masyarakat, termasuk layanan perbankan. Perlakuan kebijakan dimaksud untuk mendorong masyarakat karena keterbatasan ruang gerak, sementara kebutuhan sosial-ekonomi mendorongnya

untuk menggunakan akses digital sebagai sarana memenuhi seluruh kebutuhan, supaya perekonomian daerah akan tetap berjalan lancar. Hal ini pun selaras dengan regulasi dari Bank Indonesia, regulasi Otoritas Jasa Keuangan dan bahkan regulasi dari Pemerintah Pusat dan regulasi Pemerintah Daerah untuk mendorong layanan masyarakat yang harus mulai beralih menggunakan layanan digital, termasuk layanan untuk kebutuhan penerimaan negara yang membutuhkan kerjasama antara perbankan dan pemerintahan dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

3. Kondisi lingkungan eksternal dan kondisi lingkungan internal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perubahan variabel *digital banking system*. Dalam hal ini, kondisi lingkungan internal memberikan pengaruh yang dominan terhadap variabel *digital banking system* dibandingkan dengan kondisi lingkungan eksternal. Dimensi SDM memberikan pengaruh tinggi yang merefleksikan lingkungan internal terhadap *digital banking system* di kantor cabang bank bjb. Keberhasilan *digital banking system* tidak terlepas dari faktor internal kantor cabang bank bjb yang memiliki kontribusi dalam menjalan seluruh kegiatan operasional bank, mengingat dukungan kegiatan tersebut didasari atas kesadaran perilaku SDM dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional dijalankan dengan baik. Tidak hanya sampai disitu, peran dari SDM memberikan kontribusi terhadap perolehan keuntungan bank yang berkesinambungan, karena layanan yang diberikan oleh kantor cabang bank bjb dengan keramahannya serta kejujurannya dan dukungan kompetensi serta profesional dalam setiap menjalankan seluruh layanannya kepada nasabah sehingga mendorong *customer engagement* dan membentuk budaya perusahaan yang dapat memberikan virus positif untuk perusahaan secara konsolidasi. Oleh karenanya peran dari lingkungan internal sangat berpengaruh terhadap *digital banking system*.
4. Kondisi lingkungan internal dan variabel *digital banking system* memberikan pengaruh yang positif terhadap *Digital business strategy implementation*. Dalam hal ini, pengaruh dari variabel *digital banking system* lebih dominan dibandingkan dengan lingkungan internal terhadap *digital business strategy implementation*. Artinya setiap perubahan *digital banking system* diprediksi

akan meningkatkan *digital business strategy implementation*. Dimensi iklim kerja menunjukkan pengaruh tertinggi dalam merefleksikan *digital banking system* pada *digital business strategy implementation* di kantor cabang bank bjb. Secara rinci iklim kerja di kantor cabang yaitu dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan nyaman, sehingga dapat meningkatkan *digital business strategy implementation* yang lebih produktif. Kegiatan yang dilakukan setiap hari melalui pelaksanaan morning briefing di kantor cabang, sehingga satu sama lainnya selalu terhubung dan terlibat dalam setiap kegiatan di lingkungan kerja, termasuk komunikasi yang baik antara teman, atasan dan bawahan di sekeliling kita. Kenyamanan ruang kerja dan fasilitas yang tersedia dalam menjalankan pekerjaan rutin sehari-hari pun sangat mempengaruhi terhadap iklim kerja.

5. Terdapat pengaruh positif dari *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* terhadap kinerja bank. Dalam hal ini, pengaruh dari *digital business strategy implementation* lebih dominan dibandingkan dengan *digital banking system* terhadap kinerja bank. Dimensi budgeting memberikan kontribusi tertinggi terhadap variabel *digital business strategy implementation*. Pengaruh dimensi budgeting tersebut merupakan keberhasilan atas kemampuan kantor cabang memanfaatkan pengelolaan budgeting sesuai kebutuhan pelaksanaan setiap kegiatan dengan baik, sehingga berdampak pada peningkatan *digital business strategy implementation* dengan baik. Semakin dapat dimanfaatkan untuk melaksanakan kegiatan program kerja yang mampu meningkatkan kinerja cabang bank bjb, akan memberikan dampak efektif dan efisien, sehingga penambahan profit cabang akan memberikan nilai positif bagi keseluruhan laba bank bjb.

## 1.2. Implikasi

### 1.2.1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan temuan penelitian yang memberikan hasil atas pengungkapannya, bahwa variabel *digital business strategy implementation* memberikan pengaruh langsung terhadap variabel kinerja bank bjb. Secara positif kondisi lingkungan internal dan variabel *digital banking system* telah mempengaruhi variabel *digital business strategy implementation*. Selain itu,

kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal masing-masing memberikan pengaruh yang positif terhadap variabel *digital banking system*. Tidak hanya sampai disitu, ternyata kondisi lingkungan internal bank sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan eksternal. Oleh karenanya, upaya bank dalam meningkatkan kinerjanya harus memiliki dukungan yang lebih tinggi dari *digital banking system* dan *digital business strategy implementation*.

Setiap variabel dan dimensi-dimensi yang dibahas pada penelitian ini selaras dengan tingkatan strategi yang menjadi landasan teori, yaitu fokus pada strategi operasional/fungsional dan strategi bisnis dimana perusahaan harus menerapkan dan melaksanakan *digital business strategy implementation* pada strategi perusahaan serta mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek (kurang dari satu tahun) secara konsisten setiap tahunnya dimana keputusan diterapkan pada aktivitas yang sedang berjalan dan melibatkan permasalahan operasional dan aktivitas kegiatan usaha bank. *digital business strategy implementation* dalam kinerja bank juga dipraktikan pada strategi bisnis yang melibatkan mediasi antara level korporasi dan level operasional/fungsional dalam membuat keputusan sehingga dapat memberikan pandangan mengenai segmentasi pasar (*market share*), *coverage area*, strategi kc Bank bjb untuk bersaing serta mengidentifikasi segmen pasar yang menjanjikan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari masing-masing dimensi yang mengukur variabel kinerja bank bjb, diperoleh hasil bahwa ternyata dimensi kepuasan pelanggan memberikan kontribusi tertinggi terhadap peningkatan kinerja bank. Alasan utama kepuasan pelanggan sesuai yang disampaikan oleh Mukherjee (2017) bahwa kepuasan pelanggan merupakan tolak ukur yang dapat mendorong atau memaksa organisasi untuk memenuhi setiap kebutuhan pelanggannya, sehingga pelanggan akan merasakan kualitas dan kepuasannya, yang pada akhirnya akan menjadi lebih setia dan mendatangkan pelanggan baru serta citra perusahaan. Pada akhirnya semua itu akan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan laba bank yang berkesinambungan.

Selanjutnya dilihat dari ketiga dimensi pada variabel *digital business strategy implementation*, budgeting merupakan dimensi yang dominan, diikuti dengan dimensi program dan dimensi struktur organisasi. Manajemen menyadari

bahwa *digital business strategy implementation* di kantor cabang merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja bank secara konsol dan berkelanjutan. Oleh karenanya upaya kantor cabang dalam meningkatkan kinerjanya selalu menggunakan budget yang lebih baik dan efisien dalam menjalankan program dan memanfaatkan struktur organisasi yang memadai. Strategi yang digunakan di kantor cabang melalui *digital business strategy implementation* bukan lagi pilihan, akan tetapi menjadi keharusan diterapkan untuk mendorong kinerja cabang agar lebih maksimal.

Dimensi iklim kerja merupakan dimensi yang dominan dalam menjalankan variabel *digital banking system*, selanjutnya diikuti oleh dimensi infrastruktur dan dimensi business support. Lingkungan kerja yang baik memberikan dampak terhadap suasana dan iklim kerja yang dinamis termasuk fasilitas kerja yang memadai menciptakan suasana yang lebih nyaman, selanjutnya tersedianya infrastruktur yang memadai dan *business support* yang baik dari atasan ke bawahan serta rekan kerja berdampak pada perasaan senang, sehingga berdampak kepada hasil yang optimal dalam menjalankan kinerjanya.

Pada variabel lingkungan internal, dimensi yang memberikan pengaruh dominan dalam merefleksikan lingkungan internal yaitu dimensi sumber daya manusia, kemudian disusul oleh dimensi budaya organisasi dan dimensi jaringan & layanan operasional. Sedangkan variabel lingkungan eksternal sangat dipengaruhi oleh dimensi regulasi sebagai dimensi dominan, selanjutnya disusul oleh dimensi kompetensi dan dimensi demografi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan dominannya pengaruh *digital business strategy implementation terhadap* kinerja bank. Hasil penelitian yang menyatakan dukungan penggunaan digitalisasi terhadap kinerja bank ini sebagaimana diungkapkan oleh Gant (2012) yang menyampaikan bahwa pengaruh dari salah satu bentuk layanan dari *branchless banking*, diantaranya berupa penggunaan *mobile banking* yang dapat meningkatkan terhadap kinerja bank. Begitupun terhadap peneliti lainnya yang disampaikan Oyewole, et., al, (2013) dan Aduha, el., al, (2013) yang melakukan penelitian terhadap 10 bank umum tentang penggunaan *branchless banking* melalui agen bank memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja bank.

Dari hasil studi ditemukan bahwa adopsi praktik digitalisasi perbankan akan memberikan efek yang positif untuk meningkatkan kinerja secara berkesinambungan. Kondisi ini tentunya memberikan pengaruh terhadap kinerja bank yang akan menghasilkan profit yang cukup baik serta meningkatkan terhadap kepentingan dari para pemegang saham. Hal lainnya tentunya akan mendongkrak terhadap peningkatan nilai saham yang cukup tinggi bagi bank yang sudah melaksanakan *go public* dan menjualnya di bursa pasar.

### 1.2.2. Implikasi Praktis

Berdasarkan implikasi praktis, temuan dari penelitian disertasi ini dapat dipergunakan untuk menyusun format strategi dalam memecahkan masalah peningkatan kinerja bank melalui pemanfaatan *digital business strategy implementation* dan *digital banking system* serta memperhatikan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Adapun pemecahan masalah terhadap konsep implementasi digitalisasi untuk meningkatkan kinerja bank terletak pada dua aspek utama, yaitu pemetaan strategi bisnis dan perumusan strategi operasional.

Langkah strategi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja bank berdasarkan tingkat pengaruh dari masing-masing dimensi yang dituangkan dalam setiap variabel, diuraikan sebagai berikut:

1. Dalam meningkatkan strategi operasional melalui peningkatan yang beradaptasi terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal.
2. Model penuh penelitian dan estimasi terhadap parameter struktural atas data yang terstandarisasi, dapat diungkapkan bahwa strategi digitalisasi bank menjadi hal yang tidak dapat dihindari, akan tetapi menjadi suatu keharusan. Internet dan digital menjadi tantangan baru bagi bank untuk mengikuti kecepatan perubahan di era industri 4.0 serta fenomena pandemi Covid-19.

### 1.3. Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diajukan dalam penelitian disertasi terkait implementasi *digital banking system* dalam meningkatkan kinerja di Bank bjb, diantaranya:

## 1. Rekomendasi Akademik

- a. *Novelty* dari penelitian ini lebih fokus pada model *digital banking system* dan *digital business strategy implementation* yang dilaksanakan di unit analisis kantor cabang yang dapat mempengaruhi secara keseluruhan terhadap kinerja di Bank bjb, sehingga penelitian ini akan memiliki nilai yang baru dan berbeda.
- b. Variabel *digital business strategy implementation* pada dasarnya akan efektif untuk diterapkan di perbankan apabila infrastruktur digitalisasi bank itu memadai, sehingga peningkatan kuantitas dan kualitas infrastruktur digitalisasi menjadi nilai investasi yang tinggi untuk dunia perbankan.
- c. Dalam penelitian ini pemanfaatan strategi digitalisasi lebih difokuskan pada konsep *bottom up strategy* yang menitikberatkan terhadap evaluasi pelaksanaan kebijakan berupa teknis *digital business strategy implementation* di kantor cabang bank bjb melalui konsep pemanfaatan *digital banking system* bank bjb, sehingga mampu meningkatkan realisasi kerjanya dibandingkan penetapan target kantor cabang yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Diharapkan hasil temuan penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi kalangan akademisi untuk membangun dan mengembangkan penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini hanya sebagai bagian dari premis di dalam menyusun kerangka pemikiran.
- e. Atas dasar hasil yang diperoleh dari penelitian disertasi ini dan mempertimbangkan keterbatasan dari penulis, maka direkomendasikan untuk penulis selanjutnya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
  - Agar dapat melibatkan unit analisis yang lebih relatif banyak dalam mengambil sampel dengan memperhatikan manajerial yang memiliki pengaruh langsung terhadap organisasi sebagai responden.
  - Agar lebih mengadopsi multi disiplin ilmu, sehingga akan mampu memberikan pengaruh yang lebih baik sesuai kebutuhan dari pengembangan keilmuan dalam meningkatkan kinerja bank.

## 2. Rekomendasi Praktis

- a. Berdasarkan hasil penelitian variabel lingkungan eksternal berpengaruh signifikan terhadap lingkungan internal melalui dimensi regulasi. Oleh karena itu kantor cabang bank bjb agar dapat selalu menyesuaikan terhadap setiap kebijakan yang dibuat pemerintah setempat sebagai landasan untuk mengembangkan bisnisnya. Kebijakan dari regulasi setempat akan mendorong perbankan setempat lebih kompetitif. Kantor cabang bank bjb harus mampu memanfaatkan momen tersebut sehingga dapat lebih kompetitif dengan perbankan setempat serta dapat menjaga kepercayaan dari masyarakat di lingkungan kerja sekitar kantor cabang bank bjb.
- b. Selanjutnya variabel lingkungan internal berpengaruh signifikan terhadap *digital banking system* melalui dimensi SDM. Oleh karenanya di kantor cabang bank bjb agar dapat selalu meningkatkan kompetensinya. Melalui peningkatan kompetensi SDM yang baik, akan mampu meningkatkan kinerja kantor cabangnya jauh lebih baik di masa yang akan datang. Kualitas SDM yang baik akan menciptakan budaya organisasi tumbuh dengan baik, sehingga setiap unit kerja yang ada di kantor cabang akan lebih memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan kinerja di lingkungan jaringan & layanan operasional kantor cabang bank bjb.
- c. Variabel *digital banking system* berpengaruh signifikan terhadap *digital business strategy implementation* melalui dimensi iklim kerja. Oleh karenanya di kantor cabang bank bjb agar mampu untuk selalu memperhatikan kebutuhan masing-masing fasilitas kerja setiap pegawainya. Pemenuhan fasilitas kerja yang nyaman, kebersihan dan ruang kerja yang memadai serta infrastruktur yang lengkap untuk meningkatkan *business support* lingkungan kerjanya akan mendukung terhadap iklim kerja dan loyalitas pegawai dan akhirnya mendukung terhadap peningkatan kinerja di kantor cabang bank bjb.
- d. Variabel *digital business strategy implementation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bank melalui dimensi budgeting. Oleh karenanya dalam setiap menjalankan program kerja di kantor cabang bank bjb perlu didukung



oleh budgeting yang memadai. Budgeting merupakan hal yang pokok dalam menjalankan setiap program kerja yang sesuai dengan kebutuhan di lingkungan kerja kantor cabang bank bjb, sehingga perlu diawali dengan memanfaatkan setiap momentum bisnis melalui pemanfaatan di setiap unit kerja sesuai struktur organisasi yang dimiliki oleh kantor cabang bank bjb untuk dapat meningkatkan kinerja kantor cabang di kemudian hari.

- e. Berdasarkan perolehan hasil ternyata kinerja bank ini sangat dipengaruhi oleh dimensi kepuasan nasabah. Oleh karenanya kantor cabang bank bjb agar selalu memperhatikan kebutuhan nasabahnya melalui layanan yang optimal. Nasabah merupakan raja bagi kantor cabang bank bjb, sehingga keberadaannya agar menjadi fokus untuk selalu dijaga, termasuk memberikan semua kebutuhannya sesuai dengan fungsi kantor cabang sebagai konsultannya bagi pelanggan. Mengingat digitalisasi bank merupakan alat yang dapat mempermudah layanan kepada nasabah bank, maka kantor cabang agar tetap memperhatikan kualitas produk dan kualitas layanan sehingga akan berdampak kepada citra bank dikemudian hari serta pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja di kantor cabang bank bjb.