

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pesatnya kemajuan teknologi informasi mendorong perubahan yang sangat cepat pada semua sektor industri. Era revolusi industri 4.0 dan *society 5.0* merubah pola industri untuk bersaing di bidang teknologi dan bisnis digital dalam menghantarkan produk ataupun jasa dan hampir setiap industri telah mengarah pada teknologi digital. Perusahaan harus cepat berubah dan mengetahui kunci persaingan bisnis. Kualitas total menjadi kunci penting dalam persaingan yang mencakup pada produk, biaya, harga pelayanan, *delivery* dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang sehingga kepuasan berkelanjutan kepada pelanggan dapat terpenuhi (Hanuma, 2010). Tuntutan persaingan mendorong perusahaan tidak dapat bergantung pada keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya pada pengembangan teknologi baru atau hanya pada pengelolaan manajemen yang baik Janota (2008).

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk menunjang kinerja. Kinerja dengan meningkatkan pendapatan akan memperkuat *market share* dan reinvestasi (Mcmillan & Wohar, 2011), dengan dapat mencapai tingkat Profitabilitas yang tinggi sehingga memiliki *competitive advantage*. Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu (Simanjuntak, 2005), sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai melalui kinerja yang mengoptimalkan performa bisnisnya (Mahmoud et al., 2016). Dan setiap organisasi dibentuk adalah untuk mencapai tujuan tertentu dimana dengan tercapainya tujuan tersebut, dan keberhasilan adalah saat organisasi dapat mencapai tujuan tersebut (Wibowo, 2009).

Suatu organisasi perlu melakukan pengukuran kinerja karena terkait dengan rencana strategis perusahaan (Yuliansyah et al, 2017). Melalui pengukuran kinerja perusahaan menyelaraskan proses manajemen dengan tujuan yang akan dicapai (Al-hakim & Lu, 2017). Melalui pengukuran hasil kerja, maka seorang manajer dapat mengkompresi hasil nyata dengan rencana awal yang ditetapkan dalam tahap perumusan (Wheelen et al., 2015), kemudian dapat diidentifikasi rencana yang

tidak sesuai, penilaian atas kinerja individu dan memeriksa perbaikan serta progres yang dibuat dalam memenuhi tujuan yang diharapkan (David & David, 2017).

Lembaga keuangan telah menjadi topik penelitian-penelitian terdahulu, khususnya lembaga perbankan yang memiliki pengaruh dalam mendukung industri dan perekonomian suatu negara. Peran perbankan sangat besar karena merupakan lembaga perantara keuangan (*financial intermediary institution*), sebagai *agent of trust* lembaga yang dipercaya dalam pengelolaan dana, *agent of development* dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi dan sebagai *agent of service* yang menyediakan layanan jasa-jasa di bidang keuangan serta lalu lintas sistem pembayaran (*Agent of Services*). Levine (1997) lembaga keuangan perbankan memiliki lima fungsi yang luas dalam mengurangi biaya informasi yaitu (1) memproduksi informasi tentang proyek-proyek investasi dan alokasi modal, (2) pemantauan dan tata kelola perusahaan yang efektif, (3) Membantu perdagangan, diversifikasi dan manajemen risiko, (4) menghemat mobilisasi, (5) mempermudah pertukaran barang dan jasa. Kelima fungsi ini mempengaruhi kegiatan perekonomian. Peran besar ini membuat perbankan memiliki pengaruh sistemik, oleh karena itu perbankan harus mampu mempertahankan kinerjanya agar dapat menjadi suatu industri yang sehat.

Di Indonesia, perbankan dibagi atas dua kelompok berdasarkan jenis layanan yang diberikan yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank Umum memiliki layanan menyeluruh untuk semua aktivitas keuangan jasa bank, sedangkan BPR memberikan layanan yang terbatas. BPR cenderung masuk pada usaha mikro, kecil dan menengah karena BPR belum dapat melayani pembayaran giral dan valuta asing. Perbankan sebagai sebuah bisnis tentu memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dimana dalam jangka pendek perusahaan mempunyai sasaran untuk mendapat laba secara maksimal melalui sumber daya yang ada, sedangkan sasaran jangka panjang perusahaan adalah untuk mencapai nilai maksimal perusahaan (Ikbal et al. 2011).

Pada *emerging market* BPR menjadi lembaga yang berperan penting dalam perekonomian (Meslier-Crouzille & Sauviat, 2012). Di Indonesia dan beberapa negara *emerging market*, kehadiran BPR sangat membantu usaha mikro kecil dan menengah (UMKM), yang banyak beroperasi pada wilayah terpinggirkan dari skala

ekonomi dan sosial (Bose, 2005). BPR sebagai lembaga keuangan bagian dari sistem perbankan harus menjaga stabilitas kesehatannya dan menjaga kepercayaan masyarakat agar dapat berkontribusi penuh dalam menggerakkan perekonomian negara. Terdapat tiga faktor utama yang menjadi pendorong berkembangnya BPR yaitu regulasi pemerintah yang memberikan kemudahan pendirian BPR, perubahan kebijakan perbankan sehingga memperbesar ruang gerak BPR serta adanya kebutuhan masyarakat khususnya wilayah pinggir kota dan pedesaan terhadap jasa pelayanan perbankan yang cukup besar.

Kinerja BPR mencerminkan kontribusi BPR baik secara *financial* maupun *non financial*. Penelitian dan kajian mengenai kinerja Bank Perkreditan Rakyat pada umumnya diukur oleh indikator Aset, Modal, Dana Pihak Ketiga, Kredit, dan Laba. Untuk melihat bagaimana kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Indonesia selama 5 tahun terakhir yaitu dari tahun 2017 sd 2021 berdasarkan Aset, Modal, Dana Pihak Ketiga, Kredit, dan Laba. Tabel 1.1. menunjukkan bahwa kinerja BPR yang diukur oleh *market share* dari Aset, Dana Pihak Ketiga (DPK), penyaluran kredit dan laba selama kurun waktu lima tahun dari tahun 2017 sampai dengan 2021 rata-rata kurang dari 2% dari *Market Share* Perbankan Nasional, capaian ini menunjukkan bahwa kinerja BPR di Indonesia masih rendah, rendahnya kinerja BPR tersebut tidak terlepas dari jumlah jaringan BPR, sehingga akan mempengaruhi kegiatan layanan, disamping tingkat persaingan dengan Bank Umum lainnya, karena hampir semua bank nasional menasar pangsa pasar BPR.

Tabel 1. 1. Perbandingan *Market Share* Bank Perkreditan Rakyat dengan Bank Umum Periode Tahun 2017 s/d Tahun 2021 (miliar Rp)

Tahun	Indikator	Bank Umum	Bpr	Market Share (%)
2017	Aset	7.387.634	125.945	1.70
	DPK	5.921.039	103.874	1.75
	Kredit	7.177.549	121.296	1.69
	Laba	131.171	3.210	2.45
RATA – RATA				1.89
2018	Aset	8.068.346	135.693	1.68
	DPK	6.475.110	111.712	1.73
	Kredit	7.809.987	130.523	1.67
	Laba	150.058	3.371	2.25
RATA- RATA				1.83
2019	Aset	8.562.974	148.872	1.74
	DPK	6.839.563	123.603	1.80

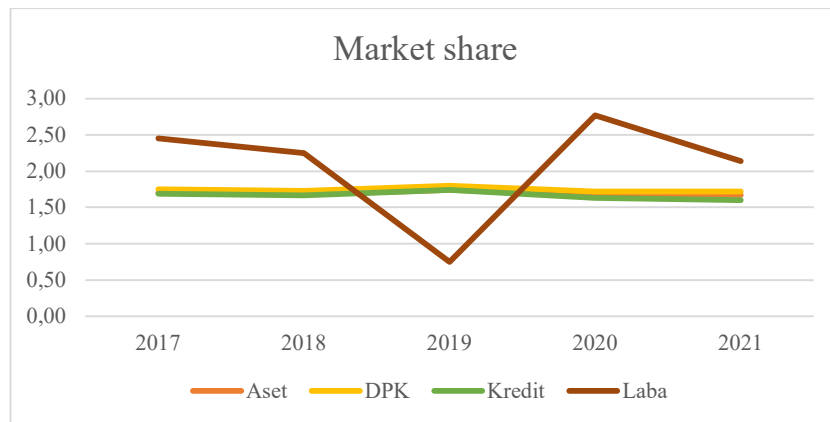
Ucu Supriatna, 2023

STRATEGI INOVASI PENINGKATAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI JAWA BARAT  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

	Kredit	8.280.812	144.107	1.74
	Laba	156.487	3.456	0.75
	RATA- RATA			1.51
2020	Aset	9.177.894	155.075	1.69
	DPK	7.406.325	127.522	1.72
	Kredit	9.098.135	148.709	1.63
	Laba	104.718	2.901	2.77
	RATA-RATA			1.95
2021	Aset	10.112.304	168.443	1.67
	DPK	8.129.720	139.648	1.72
	Kredit	10.114.135	161.831	1.60
	Laba	140.206	3.005	2.14
	RATA-RATA			1.78

Sumber: Data Statistik Perbankan di Indonesia Tahun 2021

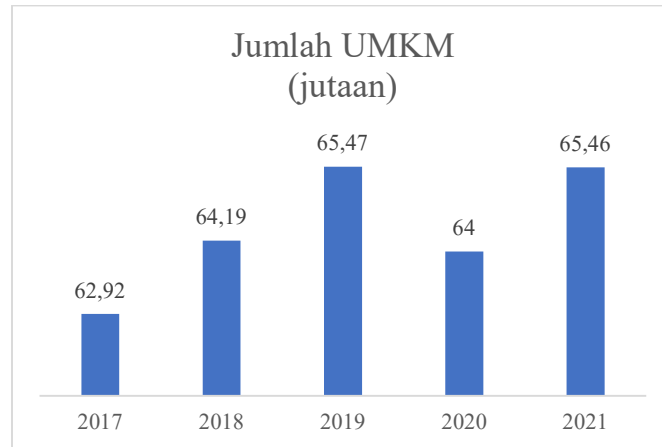
*Market share* dari tahun 2017-2021 untuk Aset, DPK, Kredit dan laba dapat ditampilkan pada grafik berikut ini:



Grafik 1. 1 Market Share

Sumber: Data Statistik Perbankan di Indonesia Tahun 2021 (diolah)

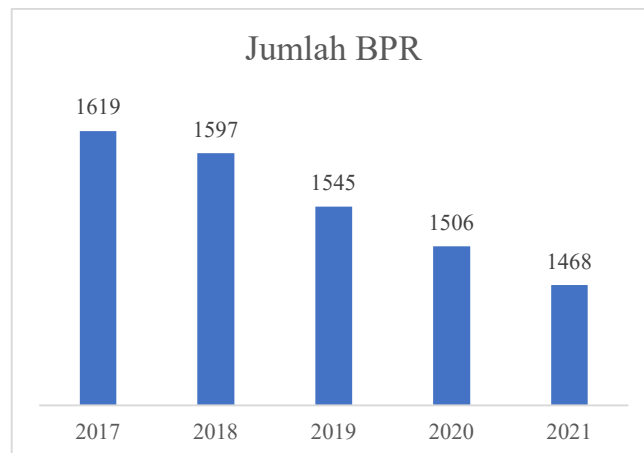
Perkembangan bisnis BPR di Indonesia relatif stabil dalam 5 tahun terakhir. Namun secara rata-rata *market share* Aset, DPK, Kredit dan Laba BPR terhadap Bank Umum masih relatif kecil, secara umum masih dibawah 2% dari total pangsa pasar industri perbankan nasional, ini adalah fenomena yang dihadapi BPR. Maka dari itu perkembangan industri BPR harus terus didorong karena potensi UMKM yang sangat besar. Di Indonesia tercatat 65,46 juta unit UMKM pada tahun 2021 dan jumlah itu sangat besar karena 99,99% dari total usaha yang ada di Indonesia (Kementerian Koperasi dan UKM,2021) seperti Grafik dibawah ini:



Grafik 1. 2 Perkembangan UMKM 2017-2021

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, 2021

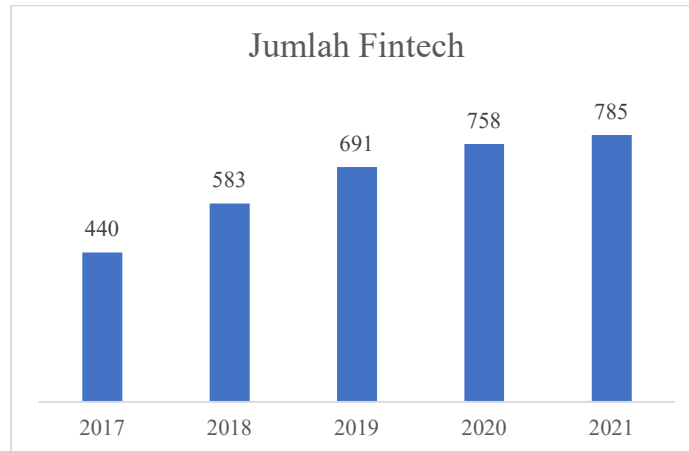
Pertumbuhan UMKM secara rata-rata sejak 2017-2021 adalah sebesar 2.5%. Sedangkan perkembangan jumlah BPR dalam periode 2017-2021 terus menurun seperti dapat dilihat pada Grafik 1.3. Rata-rata penurunan jumlah BPR dalam lima tahun terakhir adalah 2.5%:



Grafik 1. 3 Jumlah BPR

Sumber: Data Statistik Perbankan di Indonesia Tahun 2021 (diolah)

Saat ini tidak hanya BPR yang menggarap segmen UMKM, namun perusahaan *fintech* turut terjun untuk meraup segmen UMKM, dan perusahaan *fintech* makin bertumbuh seperti terlihat pada Grafik berikut ini:



Grafik 1. 4 Perkembangan Jumlah *Fintech* di Indonesia

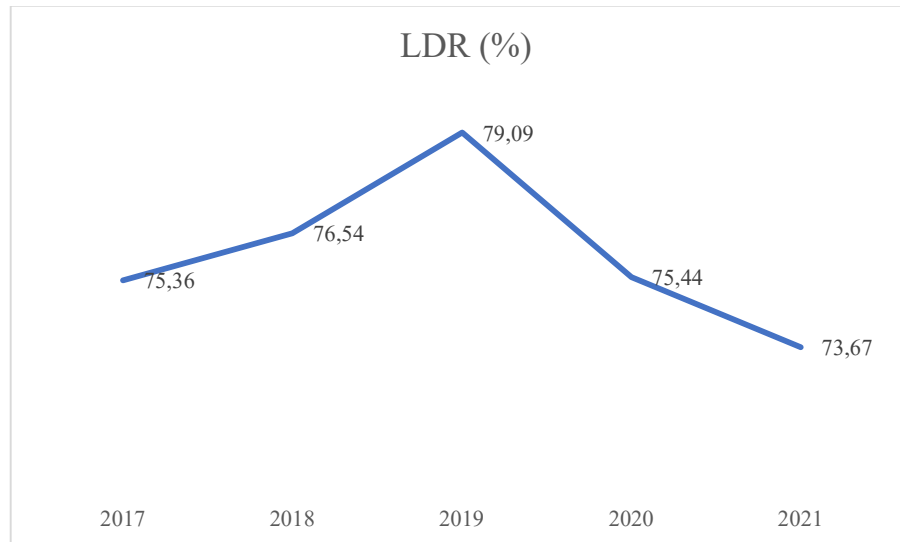
Sumber: DataIndonesia.id dari UOB, PwC, dan SFA \*) per September 2021

*Fintech* terus bertumbuh, berdasarkan laporan *United Overseas Bank* (UOB), PwC, dan *Singapore Fintech Association* (SFA), jumlah perusahaan teknologi finansial (*fintech*) di Indonesia terus bertambah setiap tahunnya. Ini seiring dengan pesatnya penetrasi keuangan digital di dalam negeri. Indonesia tercatat memiliki 440 perusahaan *fintech* pada 2017. Jumlahnya kemudian meningkat 32,5% menjadi 583 perusahaan setahun setelahnya. Jumlah perusahaan *fintech* kembali meningkat menjadi 691 unit pada 2019 dan 758 unit pada 2020. Angkanya naik lagi 3,56% menjadi 785 perusahaan *fintech* per September 2021 (Data Indonesia.id, 2021). Ini adalah fenomena berikutnya yang harus dilalui oleh BPR, yaitu kehadiran layanan keuangan *fintech* menjadi bagian tersendiri yang dihadapi oleh BPR yang mempunyai keterbatasan dalam memanfaatkan layanan berbasis digital sesuai regulasi yang ada.

Di samping kontribusi BPR pada market perbankan, kinerja BPR juga harus dalam keadaan sehat. Pengukuran kinerja oleh Kaplan & Norton menyatakan bahwa performa perusahaan dilihat dari performa operasional dan performa keuangan (Blackwell, 2005). Analisa kinerja perbankan pada umumnya diukur berdasarkan landasan penilaian kesehatan regulator yaitu *Capital, Asset, Management, Earnings, dan Liquidity* (CAMEL). Dan pada umumnya analisis kinerja keuangan diwakili oleh pengukuran LDR (*Loan to Deposit Ratio*), ROA (*Return on Asset*), ROE (*Return on Equity*), NPL (*Non Performing Loan*), CAR

(*Capital Adequacy Ratio*) dan BOPO yaitu Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (Statistik Perbankan, Desember Tahun 2021).

Perkembangan rasio dana pihak ketiga yang ditinjau melalui *Loan Deposit Ratio* (LDR), dapat dilihat pada Grafik berikut ini:



Grafik 1. 5 Loan to Deposit Ratio 2017-2021

Sumber: Statistik Perbankan Desember 2021

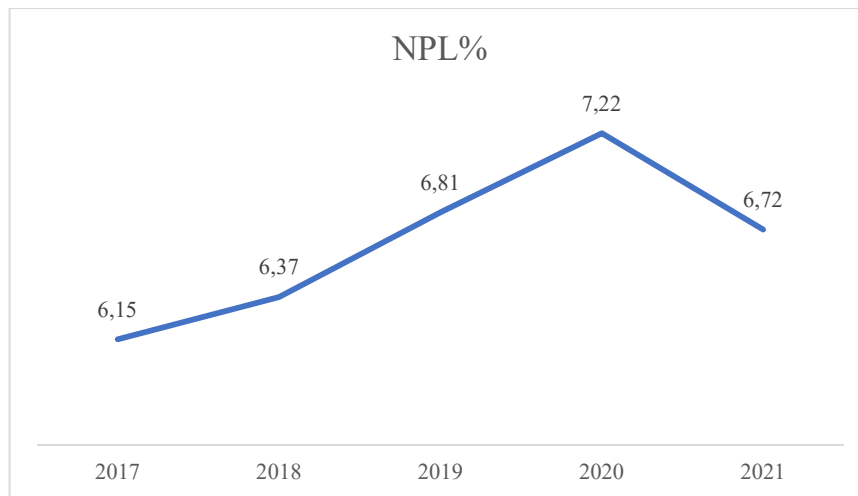
LDR menggambarkan perbandingan jumlah kredit yang disalurkan terhadap dana simpanan. LDR BPR rata-rata berada dibawah 80%. Sejak 2017 secara rerata tingkat LDR BPR di 76,02%, dan di akhir tahun 2021 LDR BPR 73,67%, terendah dalam periode tahun 2017-2021, informasi ini menunjukkan bahwa kredit belum tersalurkan dengan optimal dan hal ini menunjukkan persaingan perbankan semakin ketat. Persaingan penyaluran kredit BPR tidak hanya dengan Bank Umum, namun diikuti dengan persaingan *financial technology (fintech)* yang banyak bermain dalam penyaluran kredit dengan skema tanpa jaminan. Namun persaingan ini menunjukkan besarnya potensi penyaluran kredit yang dapat dikejar oleh BPR. Dan potensi ini dapat diperoleh dengan peningkatan kualitas SDM, permodalan, teknologi dan produk/jasa. Dengan era bisnis digital saat ini, maka perlu adanya strategi inovasi teknologi dan produk/jasa BPR.

Perkembangan Kredit tentu erat kaitannya dengan kondisi *Non Performing Loan* (NPL) BPR. Kredit harus tersalurkan dengan sehat sehingga NPL dapat dikontrol dengan baik, karena pertumbuhan kredit diikuti dengan NPL yang tinggi

Ucu Supriatna, 2023

STRATEGI INOVASI PENINGKATAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI JAWA BARAT  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

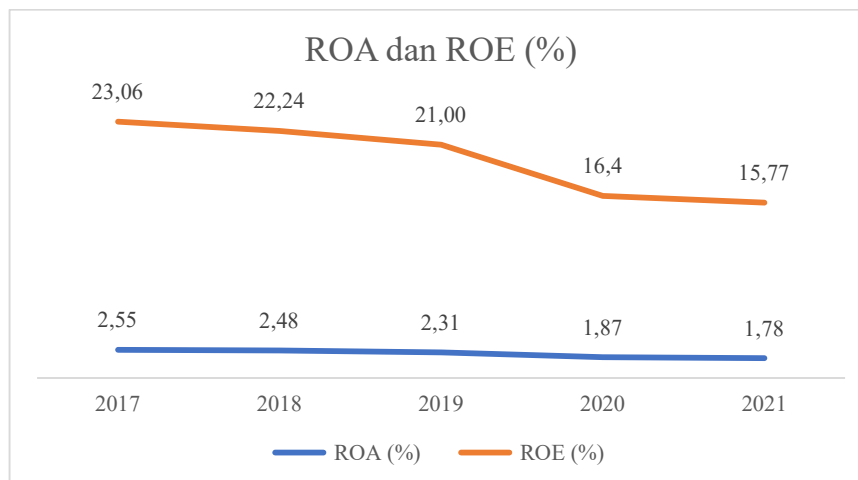
maka akan mempengaruhi kinerja laba BPR. Perkembangan NPL BPR dapat dilihat pada Grafik berikut ini:



Grafik 1. 6 *Non Performing Loan*

Sumber: Data Statistik Perbankan Indonesia Desember 2021

Rerata NPL BPR dalam lima tahun terakhir adalah 6.65% dan puncaknya pada tahun 2020 sebesar 7.22%. Tahun 2020 adalah tahun efek dari covid area yang diawali pada tahun 2019. Namun BPR terlihat dapat segera membenahi NPL nya pada tahun 2021 dengan penurunan sebesar 0.5% angka yang cukup signifikan. Bagaimana implikasi NPL ini kepada *return* yang diwakili oleh ROA dan ROE dapat kita lihat pada Grafik berikut ini:



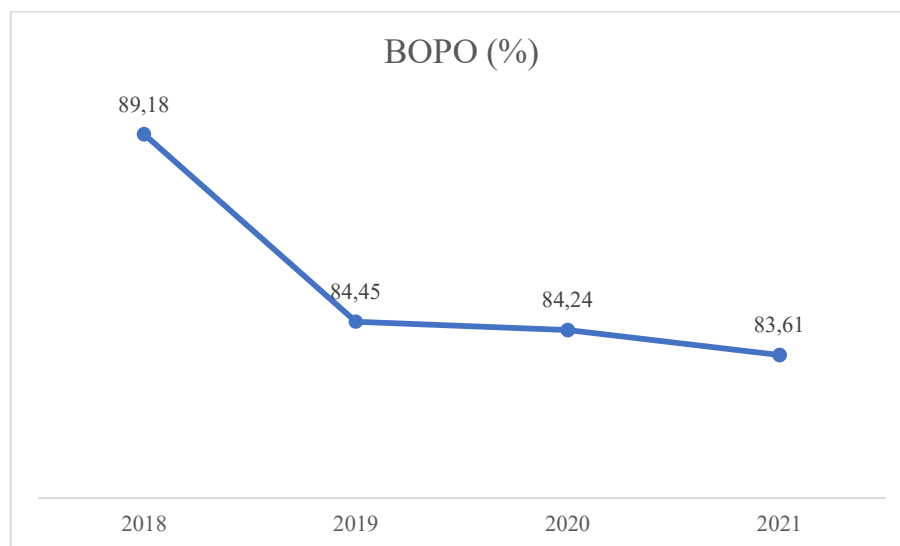
Grafik 1. 7 *Return on Asset & Return on Equity*

Sumber: Data Statistik Perbankan Indonesia Desember 2021



Keberhasilan perbankan dalam memperoleh keuntungan yang ditunjukkan melalui rasio profitabilitas bank (*Return on Assets/ROA*) secara rerata dalam lima tahun terakhir adalah 2.21% tertinggi pada tahun 2017 mencapai 2.55% diatas rata-rata. Sedangak *Return on Equity* secara rata-rata 19.70% tertinggi 23.06% pada tahun 2017. Di samping dimungkinkan *impact* covid yang terlihat jelas drastisnya penurunan keuntungan pada tahun 2020, namun perlu dilakukan elaborasi strategi yang signifikan sesegera mungkin untuk dapat *rebound* keuntungan BPR seperti sebelumnya atau bahkan untuk menjadi lebih baik.

Untuk mengukur kinerja perusahaan yang baik salah satunya dapat dilihat melalui efisiensinya. Efisiensi adalah bagaimana hasil terbaik dari *input* (masukan) terhadap *output* (hasil) (Hasibuan, 1994:07), dapat juga diartikan perbandingan antara keuntungan dengan biaya yang ditunjukkan oleh hasil dari aktivitas penggunaan sumberdaya yang dimiliki atau seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas (Sianturi, et al., 2017). Efisiensi adalah kemampuan suatu unit dalam mencapai tujuan yang diharapkan, dan selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai perusahaan (Maulana, 1997:46). Salah satu alat ukur efisiensi perbankan adalah melalui rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Bagaimana perkembangan BOPO BPR dapat dilihat pada Grafik berikut ini:



Grafik 1. 8 Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional

Sumber: Data Statistik Perbankan Indonesia Desember 2021

Dari informasi kinerja BPR periode 2017-2021 dan *market* UMKM yang dituju terlihat bahwa masih sangat besar peluang bagi BPR untuk tumbuh dan berkembang. BPR dapat menjaga tingkat efisiensi dalam melakukan operasional perbankannya dan rata-rata BOPO nya adalah sebesar 85,37%. Didukung banyaknya BPR di Indonesia posisi Desember 2021 sebesar 1.468 yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, dimana lebih kurang 69% diantaranya beroperasi di wilayah Jawa dan Bali, dan 31 % tersebar di luar wilayah tersebut. Meski demikian, dari sisi sebaran wilayah sudah relatif lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yang mencapai di atas 80% BPR berlokasi di Jawa dan Bali. Kinerja ini dapat ditingkatkan dengan bagaimana perusahaan mengelola sumberdaya yang dimilikinya, dan hal ini harus didukung dengan strategi yang matang dengan keterbatasan layanan serta modal yang dimiliki oleh BPR.

Persaingan bisnis terus meningkat, maka perusahaan harus melakukan hal yang berbeda agar dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal. Keuntungan maksimal melalui strategi kepemimpinan biaya atau strategi diferensiasi (Potter, 1996). Perusahaan perlu menetapkan agar tidak terjadi "kontradiksi" yang melekat pada strategi yang berbeda" (Porter, 1996). Sebelum perusahaan memformulasikan dan mengimplementasikan strateginya, maka perlu dilakukan analisis lingkungan terlebih dahulu atau dikenal dengan *environmental scanning* (Wheelen & Hunger 2012).

Perusahaan yang bergerak dibidang jasa sangat berorientasi pada konsumen, sehingga semakin tinggi kompetisi maka manajemen dituntut untuk mengelola usaha yang berorientasi pada konsumen dan wajib memberikan perhatian pada perubahan lingkungan bisnis (Pearce & Robinson, 2000). Perubahan lingkungan organisasi memiliki dua pengaruh yang saling bertolak belakang, yaitu dapat menghancurkan atau mendukung perusahaan. Pemindaian lingkungan adalah proses bagaimana perusahaan mengumpulkan banyak informasi untuk mengidentifikasi lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Wheelen & Hunger 2012). Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal tersebut disatukan dalam sebuah analisis yang dikenal dengan SWOT yang dirinci dengan lingkungan internal mewakili *Strengths*, dan *Weaknesses*, sedangkan lingkungan eksternal mewakili *Opportunities*, dan *Threats* (Rangkuti, 2013). Mengidentifikasi dan

mengenali aspek lingkungan adalah hal paling penting dalam perusahaan karena akan mempengaruhi keputusan jangka panjang, (Wheelen & Hunger 2012).

Lingkungan eksternal ini menurut Pearce & Robinson (2000) adalah faktor-faktor yang diluar kendali perusahaan namun akan mempengaruhi pemilihan arah tindakan, organisasi dan proses internal perusahaan. Pelaku bisnis harus dapat mengikuti atau menyesuaikan kemauan lingkungan eksternal agar bisnisnya dapat bertahan beroperasi dalam pengaruh lingkungan ekstern tersebut (Saydam, 2006). Lingkungan eksternal perusahaan yang dapat dirumuskan dengan baik akan menyokong perusahaan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dan mampu dalam menjaga eksistensi di dunia bisnis (Oliver, 2013).

Lingkungan eksternal dibagi dalam tiga kelompok, yaitu; lingkungan jauh, lingkungan Industri dan Lingkungan Operasi (Pearce & Robinson, 2000). Sedangkan David & David (2015) menjelaskan bahwa lingkungan eksternal meliputi pada tren perekonomian, sosial dan budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, serta persaingan. *Customer* memberikan pengaruh dengan adanya tingkat dan evolusi permintaan konsumen atas barang (Dykan et al. (2013). Dukungan empiris variabel regulator adalah dari penelitian Fedulova L.I. (2007); Dovhan et al. (2011); (Dykan et al. (2013); Ramzaeva et al. (2020); Kurniawan (2022) bahwa ada dampak kerangka hukum pada kegiatan bisnis, metode untuk regulasi bisnis, sikap pemerintah. Moorthy (1985) juga berpendapat bahwa konsekuensi dari tindakan perusahaan tidak hanya bergantung pada tindakannya sendiri tetapi juga pada tindakan yang dilakukan oleh pesaingnya. Sebagian besar studi empiris meneliti efek dari tindakan kompetitif secara implisit daripada eksplisit terhadap kinerja (Olson et al., 2005; Morgan et al., 2009; Gasparotti, 2009; Dykan et al., 2013; Ibrahim & Harrison, 2020). Nasabah (*customer*) adalah bagian lingkungan eksternal bagi Perbankan yang menjadi fokus utama, selain pesaing (*competitor*) dan pemerintah (*regulator*) sebagaimana yang akan kami analisis pada penelitian ini.

Lingkungan eksternal mempunyai dampak bagi keunggulan bersaing perusahaan dan dampaknya lebih besar dibanding lingkungan internal (Kraja & Osmani, 2015; Ibrahim & Harrison, 2020). Terbukti dari temuan bahwa pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja organisasi (Gasporotti, 2009, Njoroge, et al.,

2016) sementara secara konvensional dianggap negatif, penelitian menunjukkan sebaliknya (Njoroge, et al., 2016).

Kemudian lingkungan internal dijelaskan Wheelen & Hunger (2012) adalah faktor dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi pada perusahaan itu sendiri dan biasanya bukan berada dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks dimana pekerjaan dilakukan. Yang menjadi bagian lingkungan internal ini adalah korporasi, budaya dan sumberdaya perusahaan. Lingkungan internal dalam kontrol perusahaan sehingga dapat menjadi kekuatan utama yang membentuk seperangkat kompetensi inti untuk digunakan perusahaan dalam mendapatkan keunggulan kompetitif.

Lingkungan internal adalah sumberdaya perusahaan (Peter et.al, 1996). Lingkungan internal terdiri dari area fungsional bisnis yang meliputi manajemen, bagian pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, operasional, dan Sistem Informasi Manajemen (SIM). Lingkungan internal berperan sebagai sumber informasi (Clark et al., 1994) dan juga berperan sebagai penyedia sumberdaya yang penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan & Litschert, 1994). Lingkungan internal menjadi landasan dalam membangun sasaran dan strategi dalam rangka menciptakan kekuatan dan mengatasi kelemahan organisasi (David, 2013).

Sumber daya internal perusahaan terdiri dari sumber daya manusia (*human resources*), kekuatan modal (*capital*), pemegang saham (*Shareholder*) dan Teknologi yang dimiliki, dan faktor-faktor ini yang akan kami analisis pada penelitian ini. Variabel-variabel ini dipilih dengan dukungan penelitian terdahulu. Penelitian Fulmer (1990); menyebut bahwa sumber daya manusia memainkan peran penting dalam pelaksanaan rencana strategis yang efektif, didukung oleh Lorange (1998); Pucko and Cater (2008); Gasparotti (2009); Syahyono (2021); Kurniawan (2022). Faktor-faktor lingkungan internal yang mempengaruhi implementasi strategi salah satunya adalah teknologi (Gasparotti, 2009; Dovhan et al., 2011; Rajasekar, 2014). Penelitian Shatilo (2019) menunjukkan pentingnya modal keuangan yang diinvestasikan dan kemampuan teknologi. Sumber daya keuangan yang diinvestasikan sama pentingnya dengan sumber daya teknologi dalam menentukan kinerja organisasi dalam konteks usaha bisnis baru. Dana investasi dan kebijakan-kebijakan strategis juga dapat dipengaruhi oleh kapabilitas

*shareholders*. Struktur hubungan pertanggungjawaban dan pembagian peran antara berbagai organ utama perusahaan yakni pemilik/pemegang saham, pegawai/komisaris dan pengelola/direksi/manajemen (Kemalasari, 2009)

Penelitian terdahulu telah mengangkat variabel lingkungan internal berpengaruh pada *performance* (Riyanto, 2018; Rudd et al, 2008; Budiraharja, 2020; Syahyono, 2021; Kurniawan, 2022). Gasporotti (2009) membuktikan terdapat pengaruh lingkungan internal pada kinerja perusahaan, dan lingkungan internal mempunyai dampak bagi keunggulan bersaing perusahaan dan dampaknya lebih kecil dibanding lingkungan eksternal (Kraja & Osmani, 2015), dan hasil yang sama dari penelitian Ibrahim & Harrison (2020).

Ancaman berupa persaingan dan kesempatan berupa peluang, menjadi tantangan yang harus ditaklukan BPR dalam menjalankan operasionalnya. Berbagai macam tantangan seperti persaingan, kualitas dan kapasitas SDM, teknologi informasi dan modal, harus dikelola dengan baik sehingga perlu disusun beberapa strategi penguatan BPR dalam menghadapinya. BPR saat ini tidak lagi berhadapan dengan bank umum, koperasi atau lembaga keuangan lainnya, namun juga bersaing dengan lembaga keuangan non-bank yang terbaru saat ini yaitu *financial technology* atau dikenal dengan *Fintech* khususnya dengan jenis transaksi *peer to peer lending*. Menghadapi persaingan, organisasi dengan tingkat kreatif dan inovatif yang baik akan memiliki peluang lebih besar meraih sukses dibanding organisasi yang hanya pasif dan reaktif. Strategi tidak hanya perbaikan di dalam organisasi seperti berinovasi, namun strategi perbaikan hubungan dengan pihak luar seperti berkolaborasi atau bermitra menjadi perhatian dan minat perusahaan dewasa ini.

Dengan melalui identifikasi lingkungan eksternal, BPR dapat memformulasikan strateginya. Pemilihan strategi diferensiasi maka perusahaan perlu melakukan inovasi seperti yang diungkapkan Mullan et al., (2017) bahwa persaingan tidak hanya pada tingkat layanan yang diberikan namun juga kepada inovasi yang diciptakan. Dan strategi inovasi menjadi hal yang penting dalam mencapai kinerja tinggi perusahaan Anatan & Elitan (2007). Sehingga tidak ada cara lain agar dapat bertahan dan mencapai kinerja yang diharapkan adalah

melakukan inovasi, karena menjadi salah satu pendorong utama perusahaan agar dapat berhasil jangka panjang pada market yang kompetitif (Greco et al., 2015).

Han et al (1998) mengemukakan bahwa inovasi mengacu pada produk baru atau upaya untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Telah banyak penelitian terdahulu yang mengakui pentingnya inovasi, (Bayraktar et al., 2016; Janota, 2008) bahwa semua aspek perlu diperhatikan menyeluruh karena perusahaan tidak akan unggul kompetitif berkelanjutan jika hanya berfokus pada manajemen yang baik dan tidak mengembangkan teknologi baru. Sama halnya Schilling (2020) bahwa perusahaan perlu melakukan inovasi dalam teknologi karena menjadi pendorong yang sangat penting dalam mencapai kinerja bisnis. Bukti lain inovasi berpengaruh langsung pada kinerja pada penelitian Wang (2016); Haabazoka (2018); Kijkasiwat & Phuensane (2020); Chege et al (2020).

Strategi inovasi penting dilakukan oleh perbankan, karena memberikan daya tarik dan kepuasan pelanggan (Agolla et al, 2018). Sejak memasuki era industri berbasis teknologi, mengantarkan perbankan pada situasi persaingan layanan berbasis teknologi untuk memberikan layanan yang berbeda dalam memenuhi kepuasan nasabah (Chiu et al., 2017; Agolla et al, 2018). Dan nasabah saat mencari layanan perbankan yang cepat dan efisien (Malinconico & Fuccio, 2016), dan melalui teknologi terjadi peningkatan kualitas dan keragaman layanan perbankan (Berger, 2016). Penting bagi perusahaan untuk membentuk keseimbangan antara daya tarik pasar dan dorongan teknologi agar dapat mencapai keuntungan yang maksimal, dengan demikian isu-isu teknologi tidak dapat dipisahkan dengan perspektif komersial di perusahaan (Phaal et al, 2004).

Namun cepatnya perubahan lingkungan eksternal dan strategi inovasi menuntut sumberdaya keuangan yang besar, sehingga BPR perlu mengimbangi dengan strategi kemitraan. *Partnership* menjadi salah satu cara mempercepat pengembangan BPR di tengah tantangan pasar yang juga cepat berubah. *Pioneer* dari Porter (1983) mendefinisikan kemitraan sebagai bentuk perjanjian jangka panjang antara perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Bonaccorsi & Lipparini, (1994) mengungkapkan bahwa pengaruh dari terjalinnya kerjasama kemitraan adalah dapat memperpendek waktu *development* dan menekan biaya *development*.

Dengan terus bertambahnya UMKM di Indonesia sementara jumlah kantor cabang BPR menurun, sehingga memperbanyak jalur distribusi dirasa perlu dilakukan kerjasama dan salah satunya melalui kemitraan seperti yang diungkap hasil penelitian bahwa jumlah jaringan kantor bank memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan aset, karena dengan semakin luasnya jaringan kantor bank akan meningkatkan penghimpunan dana yang berasal dari masyarakat dan bank dapat menggunakannya untuk peningkatan aset bank (Syafriada & Ahmad, 2011). Namun pada penelitian Ihsan (2019) penambahan jaringan tidak meningkatkan ROA dan NOM.

Strategi kemitraan (*partnership*) ini telah dilakukan penelitiannya oleh Centidamar & Ulusoy (2008), Metts (2007), Kim (2006) dan Zineldin (1996), hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa strategi *partnership* berhubungan erat dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian juga mengungkapkan *Strategy Partnership* dipengaruhi oleh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal perusahaan (Vanags et al., 2018), serta terdapat hubungan antara kemitraan dan upaya inovasi perusahaan (Centidamar & Ulusoy, 2008) dan dengan *competitive advantage* (Wu et al, 2011)

Strategi dilakukan adalah untuk meningkatkan kinerja (Syahyono, 2021, Kolapo et al, 2021). Peran perencanaan strategi inovasi dan *partnership* untuk membuat rencana lebih lanjut agar perusahaan dapat mencapai target kinerja keuangan yang berkelanjutan dan unggul (Wittmann, 2008). Pengukuran kinerja penting dilakukan untuk memperoleh informasi pencapaian strategi yang telah disusun oleh perusahaan (Yuliansyah et al, 2017). Pengukuran kinerja merupakan alat bagi manajer perusahaan untuk melihat kenyataan terjadi dibandingkan dengan rencana yang ditetapkan pada tahap penyusunan strategi perusahaan (Wheelen et al., 2015).

Hasil kerja atau kinerja dapat diukur dengan menggunakan berbagai indikator antara lain kinerja keuangan (Edelman, 2002). Pencapaian kinerja keuangan perusahaan tidak semata-mata dipengaruhi oleh pengetahuan organisasi saja (Gleason, Mathur, & Wiggins, 2003), namun terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi, diantaranya adalah strategi perusahaan. Kinerja Bisnis diukur melalui berbagai indikator; kepuasan pelanggan (Chiu et al., 2017; Agolla et al,

2018; YuSheng & Ibrahim, 2019); kinerja keuangan (Haabazoka. 2019; Chege et al., 2019; Kijkasiwat & Phuensane, 2020), kelestarian lingkungan (Forcadell et al., 2019; Change & Wang, 2020), kinerja produk baru (Atuahene-Gima & Li, 2004; Chege et al, 2019).

Masih terdapat *gap* penelitian sebelumnya perihal faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan profit perbankan. Pada penelitian Sofyan (2003) dan Werdaningtyas (2002) menunjukkan pengaruh *Capital Adequacy Ratio* (CAR) terhadap profitabilitas searah, sedangkan pada penelitian Astuti (2005), CAR berpengaruh yang berlawanan arah (negatif) terhadap profitabilitas perbankan, terdapat *gap* penelitian oleh Syofyan (2003) dan Werdaningtyas (2002). Risiko Likuiditas menjadi perhatian penelitian karena menjadi risiko perbankan yang diperhatikan oleh regulator. Temuan penelitian Sulistiyono (2005) menunjukkan risiko likuiditas yang diwakili oleh *Loan to Deposit Ratio* (LDR) berpengaruh positif terhadap profitabilitas. Berbeda dengan temuan Werdaningtyas (2002) dan Syofyan (2003), bahwa hasilnya likuiditas berimplikasi negatif terhadap profitabilitas.

Kondisi *Non Performing Loan (NPL)* pada penelitian yang dilakukan oleh Wisnu (2004) menggambarkan tentang risiko kredit, menyatakan bahwa perbankan dengan NPL yang tinggi akan memperbesar biaya baik biaya pencadangan aktiva produktif maupun biaya yang lain, yang berimplikasi pada potensi timbulnya kerugian pada bank, dapat disimpulkan bahwa meningkatnya *NPL* akan menurunkan Profitabilitas bank. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *NPL* berpengaruh negatif terhadap Profitabilitas. Bertentangan dengan hasil penelitian Sulistiyono (2005) yang mengungkapkan bahwa tidak selamanya *NPL* berpengaruh negatif, namun juga dapat berpengaruh positif terhadap Profitabilitas bank. Struktur Modal yang diwakili oleh *Debt to Equity Ratio* (DER) pada hasil studi Wahyudi (2003) diungkap bahwa adanya hubungan negatif antara tingkat utang dengan profitabilitas perusahaan, sementara sebaliknya pada penelitian Usman (2003) ditemukan bahwa rasio *leverage* memberikan pengaruh positif terhadap tingkat Profitabilitas perbankan. Selanjutnya penelitian Usman (2003) dan Mawardi (2004) menemukan hubungan negatif antara biaya operasional dan pendapatan operasional (BOPO) dengan Profitabilitas. Berbeda dengan temuan penelitian Desfian (2005)



yang membuktikan bahwa BOPO memberi pengaruh searah (positif) pada profitabilitas.

Mengikuti *roadmap* dari Otoritas Jasa Keuangan 2020-2024, bahwa OJK akan melakukan empat langkah strategis untuk tujuan mengembangkan industri perbankan di masa depan. Sejumlah tantangan yang saat ini masih dihadapi oleh perbankan seperti tantangan struktural karena terjadinya perubahan ekosistem perbankan yang sangat cepat mengiringi perubahan digital ekonomi, *digital banking*, *open banking*, *shadow banking*, *virtual banking*, dan *cloud computing*. Berikut tantangan struktural yang berasal dari perbankan itu sendiri berupa skala usaha, daya saing, kapasitas modal, risiko digital, *cyber security* dan sistem *failure risk*.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan, terdapat empat langkah strategis dalam *roadmap* pengembangan perbankan tahun 2020-2024 dalam menghadapi tantangan yaitu;

1. Penguatan struktur dan keunggulan kompetitif. Dengan cara meningkatkan permodalan, mengakselerasi konsolidasi dan pengembangan kelompok usaha bank, memperkuat daya saing GCG dan mendorong inovasi produk dan layanan melalui percepatan perizinan.
2. Akselerasi transformasi digital. Dengan cara melalui memperkuat *IT governance* dan *risk management*. Selanjutnya mendorong penggunaan *IT Game Changer*. Mendorong kerjasama terkait teknologi.
3. Penguatan perizinan pengaturan dan pengawasan. Dengan cara memperkuat perizinan melalui pemanfaatan teknologi. OJK juga akan memperkuat pengaturan dengan menggunakan pendekatan *principle based* dan meningkatkan pengawasan dan pemanfaatan teknologi yang optimal.
4. Penguatan peran perbankan terhadap ekonomi nasional. Beberapa opsi yang dapat ditempuh antara lain mengoptimalkan peran dalam pembiayaan ekonomi. OJK juga mendorong pendalaman pasar keuangan melalui *multi activities business*.

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, dan *gap* penelitian yang terjadi serta kondisi keuangan BPR secara umum di wilayah Jawa Barat menunjukkan ada ruang untuk dilakukan pengujian ulang pada penelitian ini.

Ucu Supriatna, 2023

**STRATEGI INOVASI PENINGKATAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI JAWA BARAT**

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

Temuan-temuan penelitian yang dilakukan belum seragam mengenai adanya perbedaan pengaruh variabel-variabel keuangan seperti CAR, LDR, NPL, DER, dan BOPO terhadap kinerja Profitabilitas perbankan. Dari penelitian-penelitian terdahulu sebagian besar membahas mengenai kinerja bisnis bank dari faktor keuangannya, sedangkan dari faktor non keuangannya jarang dilakukan penelitian seperti peningkatan produk dan *service* berbasis teknologi serta pengaruh hubungan-hubungan kemitraan dalam rangka meningkatkan performa BPR. Sektor perbankan mengalami transformasi yang pesat akibat pesatnya perkembangan teknologi yang menciptakan persaingan yang semakin ketat. Dan BPR harus segera mengakselerasi perubahan agar dapat bertahan dalam persaingan bank umum dan juga munculnya *financial technology*. Dalam rangka mendorong peningkatan kinerja BPR dalam situasi persaingan, perkembangan teknologi, dan regulasi BPR yang lebih ketat dibandingkan dengan bank umum sehingga BPR perlu melakukan terobosan melalui inovasi dan strategi kemitraan yang akan dikaji, hal ini urgensi dari tujuan penelitian ini. Disamping itu penelitian terdahulu masih sedikit yang meninjau tentang strategi BPR karena skalanya yang lebih kecil dibanding Bank Umum, terutama mengkaji dalam strategi inovasi dan *partnership* secara bersamaan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik mengkaji lebih jauh apakah lingkungan internal dan lingkungan eksternal tersebut dapat mempengaruhi inovasi dan *partnership* yang berdampak terhadap peningkatan kinerja melalui penelitian yang berjudul **“Strategi Inovasi Peningkatan Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Jawa Barat.”**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang penelitian diatas, bahwa perkembangan *market share* dari tahun 2017-2021 untuk Aset, DPK, Kredit dan laba BPR di Jawa Barat masih sangat kecil jika dibandingkan dengan Bank umum, sementara segmen utama BPR adalah UMKM sebanyak 99,99% dari total usaha yang ada di Indonesia dan terus bertumbuh. Persaingan tidak hanya dengan Bank Umum dengan regulasi yang lebih terbuka dibandingkan dengan BPR, namun juga dengan layanan keuangan lainnya berbasis teknologi atau yang lebih dikenal

dengan *fintech*. Guna menjangkau market lebih luas, perlu dilakukan terobosan untuk mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi, terutama dengan pesatnya kemajuan teknologi membuat munculnya pesaing baru lembaga keuangan berbasis teknologi yang lebih mudah dekat dengan nasabah. Perlu bagi BPR untuk segera menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Agar lebih mendekati pasar perlu perluasan jangkauan sehingga menuntut perlu dilakukannya inovasi teknologi dan mengembangkan jaringan.

### 1.3. Pertanyaan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah maka penelitian ini merancang pertanyaan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran lingkungan eksternal, lingkungan internal, strategi inovasi, partnership dan kinerja BPR?
2. Bagaimana lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempengaruhi strategi inovasi BPR?
3. Bagaimana lingkungan eksternal dan lingkungan internal mempengaruhi program partnership BPR?
4. Bagaimana pengaruh strategi inovasi terhadap program partnership pada BPR?
5. Bagaimana pengaruh strategi inovasi dan program partnership terhadap kinerja BPR?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Setelah membangun rumusan masalah, maka kami dapat menetapkan tujuan penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah menguji teori strategi diferensiasi melalui penerapan strategi inovasi dan partnership dengan dukungan *Resources Based Value* sehingga dapat menganalisis:

1. Gambaran lingkungan eksternal, lingkungan internal, strategi inovasi, partnership dan kinerja BPR.
2. Pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap strategi inovasi BPR.
3. Pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap program partnership BPR.
4. Pengaruh strategi inovasi terhadap program partnership pada BPR.

Ucu Supriatna, 2023

STRATEGI INOVASI PENINGKATAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI JAWA BARAT  
Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

5. Pengaruh strategi inovasi dan program partnership terhadap kinerja bisnis BPR.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis bagi akademisi, pelaku bisnis dan masyarakat sebagai berikut:

#### 1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar untuk melakukan pengembangan penelitian lebih lanjut dan juga dapat menambah khazanah pustaka, memberikan tambahan pengetahuan dalam aspek teoritis secara umum yang terhubung dengan kajian ilmu manajemen secara khusus manajemen strategik yang terkait pada lingkup lingkungan eksternal, lingkungan internal, strategi inovasi, program *partnership* dan kinerja BPR.

#### 2. Secara Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ide dalam aspek untuk industri perbankan khususnya BPR dalam meningkatkan kinerjanya dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan yang efektif dan menentukan segala kebijakan yang akan diperlukan khususnya dalam strategi inovasi dan program *partnership*.

### 1.6. Struktur Organisasi Disertasi

Sistematika penelitian ini disusun dalam 5 (lima) bagian Bab. Pada masing-masing Bab akan dipaparkan lebih rinci kedalam beberapa Sub Bab agar ruang lingkup dan cakupan masalah yang diteliti lebih jelas. Urutan dan tata letak masing-masing Bab dan pokok bahasanya adalah sebagai berikut:

#### **BAB I. PENDAHULUAN**

Pada Bab I memaparkan tentang pendahuluan dari penelitian ini yang dibagi ke dalam Sub Bab; 1) Latar belakang penelitian yang menjelaskan bagaimana fenomena bisnis perbankan yang terjadi saat ini berikut dengan *research gap* dan *theory gap* yang sudah ada. Bab I ini juga akan menunjukkan secara singkat hasil literatur yang terkait dengan variabel-variabel yang dirancang pada penelitian ini beserta teori dan temuan penelitian sebelumnya; 2) Rumusan masalah disusun dengan memaparkan apa yang teridentifikasi secara spesifik tentang permasalahan

Ucu Supriatna, 2023

STRATEGI INOVASI PENINGKATAN KINERJA BANK PERKREDITAN RAKYAT DI JAWA BARAT

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

yang muncul dari fenomena, *research gap*, *theory gap* yang akan diteliti kemudian ditulis dalam bentuk pertanyaan penelitian; 3) Tujuan penelitian ditulis sebagai jawaban yang akan di hasil berdasarkan rumusan masalah; 4) Manfaat penelitian akan disampaikan baik kebermanfaatan penelitian ini secara praktis maupun untuk akademis; 5) Struktur organisasi penulisan disertasi ini.

## **BAB II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN dan HIPOTESIS**

Bab II memaparkan tentang kajian pustaka yang yang mendukung penelitian ini, mulai dari teori-teori yang ada, hasil empiris dan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Pada Bab 2 ini juga akan diberikan gambaran kerangka pemikiran beserta hipotesis yang dibangun dalam penelitian. Konsep, defenisi, dan indikator setiap variabel akan dijelaskan pada sub bab kajian pustaka. Pada sub bab kerangka pemikiran akan dijelaskan bagaimana hubungan antar variabel serta keterkaitannya dengan *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory* yang digunakan sampai kepada premis penelitian. Sub bab terakhir akan diisi dengan hipotesis penelitian yang menyajikan semua hipotesis yang dibangun dan akan diuji pada penelitian ini.

## **BAB III. METODA PENELITIAN**

Bab III dirinci dalam beberapa sub bab yang menjelaskan perihal metode penelitian yang digunakan, mulai dari desain penelitian, objek dan subjek penelitian, populasi dan penarikan sampel penelitian, operasional variabel yang digunakan, teknik pengumpulan data hingga pada teknik analisa data yang digunakan sehingga dapat memunculkan hasil penelitian.

## **BAB IV. HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN**

Bab IV adalah inti dari penelitian yang akan memaparkan dual hal penting yaitu (1) Hasil studi ini berdasarkan olahan data serta analisis atas pengolahan data, dengan kemungkinan-kemungkinan bentuk hasilnya sesuai dengan rumusan masalah yang dibangun, hasil pengolahan dan analisa data disesuaikan dengan urutan rumusan masalah penelitian dan (2) Sub bab kedua adalah bagian utama dari penelitian yaitu memberikan bahasan tentang temuan hasil penelitian yang akan menjawab

pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan pada Bab I penelitian ini, serta novelty yang dihasilkan.

## **BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI dan REKOMENDASI**

Bab V ini memberikan simpulan berdasarkan rumusan masalah penelitian, bagaimana implikasi hasil penelitian baik secara teoritis dan praktis, dan rekomendasi lebih lanjut dari penelitian ini. Bab ini memaparkan secara padat makna dari hasil penelitian, termasuk analisa, temuan dan kebaruan dari penelitian. Bab ini juga mengajukan hal-hal penting yang dapat dimanfaatkan dari hasil penelitian tersebut. Simpulan akan disampaikan secara singkat dan padat sehingga kejelasan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Implikasi hasil penelitian dan rekomendasi ini ditujukan kepada pihak-pihak yang berkepentingan secara akademis dan praktis sehingga kebermanfaatan dari penelitian ini dapat dirasakan oleh pihak terkait.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Daftar 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.