

MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0

Di era teknologi digital generasi 4.0 seperti sekarang betapa hampir semua aspek kehidupan terkena dampaknya. Di satu sisi hal ini menghasilkan peluang-peluang baru, di sisi lain juga menghasilkan tantangan-tantangan baru. Dalam merespon perubahan teknologi ini, muncullah perusahaan startup bidang transaksi keuangan yang menawarkan beragam kemudahan dalam bertransaksi. Dengan segala kemudahan dan kepraktisan yang ditawarkan, hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi bank-bank konvensional yang "belum beradaptasi" karena munculnya pesaing-pesaing baru yang selangkah lebih maju dalam hal teknologi.

Sekedar mengikuti trend digitalisasi tidaklah cukup, maka dari itu Bank Konvensional seperti BNI, memerlukan instrumen atau tool khusus yang dengannya dapat melihat sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai perusahaan. Apakah sesuai dengan perencanaan sebelumnya atau tidak, hingga dapat memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan untuk menentukan langkah-langkah berikutnya. Instrumen apa yang dimaksud? bagaimana pengaplikasiannya? Akan dibahas tuntas di buku ini. Selamat membaca!

 Penerbit **widina**
www.penerbitwidina.com



Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi., CFA., CRMP.

MENJAWAB TANTANGAN
DIGITALISASI
PERBANKAN ERA 4.0



MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi., CFA., CRMP.



MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi., CFA., CRMP.

MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi., CFA., CRMP.



MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0

Penulis:

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi., CFA., CRMP.

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Evi Damayanti

ISBN:

978-623-459-671-7

Cetakan Pertama:

Oktober, 2023

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke Hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat izinnyalah buku yang berjudul “*MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0*” dapat terbit. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya juga kami haturkan kepada semua pihak yang telah membantu untuk terbitnya buku ini.

Era teknologi 4.0 membawa perubahan di berbagai bidang, tak terkecuali di bidang perekonomian, lebih khusus lagi di bidang transaksi keuangan. Buku ini membahas bagaimana BANK konvensional seperti BNI beradaptasi dengan perubahan teknologi, menjadikan tantangan sebagai peluang dan menjadikan peluang yang ada sebagai bahan untuk memperbaiki diri, menjadi institusi keuangan yang semakin mapan yang sejalan dengan perkembangan zaman.

Kami sadari bahwa buku ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karenanya semua saran dan kritik membangun sangat kami harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Akhirnya kami berharap hadirnya buku ini dapat membawa manfaat dan kebaikan bagi kita semua.

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PROLOG	1
A. Kemajuan Teknologi Yang Tak Terelakan	1
BAB 2 LANDASAN TEORI	5
A. Bank	5
1. Pengertian Bank.....	5
2. Jenis - Jenis Bank.....	9
3. Kegiatan Bank	10
B. Strategi.....	13
1. Pengertian Strategi	13
2. Strategi Bisnis.....	15
3. Jenis – Jenis Strategi	16
4. Strategi Analisis SWOT.....	18
C. <i>Balance Scorecard</i> (Kartu Berimbang).....	20
1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	20
2. Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	22
3. Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	24
D. <i>Digital Banking</i> (Perbankan Elektronik).....	30
1. Pengertian <i>Digital Banking</i>	30
2. Pengembangan <i>Digital Banking</i> BNI.....	30
3. Produk <i>Digital Banking</i> BNI	32

BAB 3 GAMBARAN UMUM PT. BANK NEGARA

INDONESIA (PERSERO) TBK	37
A. Sejarah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	37
B. Visi dan Misi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	40
1. Visi PT. Bank Negara Indonesia (Persero).....	40
2. Misi PT. Bank Negara Indonesia (Persero).....	40
C. Struktur Organisasi	40
D. Kegiatan Operasional PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	42
1. Menghimpun Dana Dari Masyarakat (<i>Funding</i>)	42
2. Menyalurkan Dana (<i>Lending</i>).....	46
3. Pelayanan Lainnya	47
E. Kebijakan Perusahaan.....	49
BAB 4 IMPLEMENTASI <i>DIGITAL BANKING</i> DI BNI.....	51
A. Analisis Implementasi BNI <i>Digital Banking</i>	51
1. Hasil Kuesioner	54
B. Strategi Implementasi <i>Digital Banking</i> PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	56
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	65
A. Kesimpulan.....	65
B. Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
PROFIL PENULIS	70



PROLOG

A. KEMAJUAN TEKNOLOGI YANG TAK TERELAKAN

Di era teknologi yang mengalami perkembangan pesat khususnya di teknologi *digital* yang semakin meningkat, yang tentunya berdampak pada industri perbankan yang terus melakukan inovasi untuk menjaga dan meningkatkan kualitas layanan demi kepuasan pelanggan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Demikian juga halnya pada produk, jasa serta *service* perbankan dalam program kerja yang telah dan yang akan dikerjakan. Di Negara Indonesia, hal demikian sudah kita rasakan dan dampak serta manfaat dari perubahan teknologi era 4.0 antara lain yaitu dengan berkembangnya perusahaan *Start Up* berbasis *digital* se-ibarat jamur di musim hujan, seperti ; *Tap cash, e-money, Ovo, LinkAja, gopay, FirstPay, True Money*, dll yang merupakan bagian dari produk teknologi *digital* yang sangat membantu masyarakat luas karena sangat efektif dan efisien dalam hal pembayaran transaksi keuangan oleh karena dilakukan secara *cashless*. Disamping itu, manfaat dan fungsi utama perbankan tetap terjaga dan tidak akan hilang. Oleh karena

kasus pandemi COVID-19 yang beberapa waktu lalu sempat menghampiri rakyat Indonesia di hampir seluruh wilayah Indonesia sehingga banyak masyarakat yang melakukan transaksi melalui *digital banking* untuk mengantisipasi meluasnya kasus COVID-19. ketika masyarakat bermaksud untuk melakukan berbagai macam transaksi kegiatan kesehariannya. Melihat kondisi dan kejadian tersebut, perbankan terus berinisiatif secara berkesinambungan untuk memperbaiki proses dan program kerjanya secara sistematis. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan menggunakan *tools Balance Scorecard* sebagai sistem manajemen perencanaan yang strategis.

Sistem penggunaan *balance scorecard* sangatlah penting dan berguna bagi perusahaan. Karena dengan adanya *tools* tersebut bahwa sudah terbukti bahwa industri bank maupun non bank sudah dapat menciptakan persaingan yang sehat dan kompetitif. Sehingga perusahaan juga tidak segan lagi untuk saling bersaing secara sehat dengan kompetitor yang lebih besar, karena dengan penggunaan *tools balance scorecard*, maka setiap perusahaan akan lebih memahami letak kelemahan serta kelebihan dari masing-masing perusahaannya. Dengan demikian, proses pencarian solusi akan menjadi lebih cepat dan akurat. Pada prinsipnya, *tolls balance scorecard* digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan serta melihat sudah sampai sejauh mana usaha pergerakan serta perkembangan yang telah dicapai yang sesuai dengan *master plan* yang telah dibuat sebelumnya yang

sekiranya dapat memberikan pandangan dan masukan menyeluruh mengenai progres kerja perusahaan untuk kedepannya.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia yang *outlet*-nya tersebar di seluruh wilayah NKRI dan mancanegara. PT. BNI telah menunjukkan komitmennya dalam meningkatkan layanan ke masyarakat dan konsep strategi bisnisnya dengan pernah mendapat penghargaan *Sustainability Business Awards* pada dari Global Initiative Singapore untuk kategori BUMN terbaik (*Best State Owned Company*) serta Perbankan dan Keuangan terbaik (*Banking and Finance Champion*) yaitu pada *event* penghargaan yang baru pertama kali digelar di Indonesia yang diberikan kepada perusahaan yang berhasil meningkatkan kesadaran dan tanggung jawab dalam praktek bisnis yang berkesinambungan serta memberi manfaat besar bagi para pelaku usaha. PT. BNI di beri julukan sebagai salah satu BUMN yang telah berhasil mempertahankan konsep *sustainable business* dengan beberapa indikator seperti, *waste and recycling practice, water management* serta *strategy and vision*.



LANDASAN TEORI

A. BANK

1. Pengertian Bank

Bank adalah suatu lembaga keuangan atau badan usaha yang fungsi pokoknya untuk menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan (tabungan, giro dan deposito) dan menyalurkan kembali kepada masyarakat yang membutuhkannya dalam bentuk pinjaman atau kredit dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat itu sendiri (Kasmir, 2008; 2).

Kata bank berasal dari bahasa Italia, yaitu *banque* atau *banco* yang berarti bangku. Di mana setiap bankir *Florence* pada masa *Renaissans*, para banker tersebut melakukan kegiatan transaksi keuangan dengan sambil duduk di belakang meja penukaran uang, yang sangat berbeda dengan pekerjaan kebanyakan orang yang tidak memungkinkan bagi mereka untuk duduk sambil bekerja. Menurut UU No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan

bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan utama bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan penghimpunan dana dapat dikatakan berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito.

Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat untuk memancing mereka dalam turut serta aktif dalam transaksi perbankan. Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut (Wikipedia 2014; 13).

Pengertian bank menurut para pakar pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan pengertian bank pada umumnya. Kalaupun ada yang berbeda itu hanya sebatas kurang lebih tugas dan usaha bank tersebut. Menurut Ketut. R (2012; 13) menyatakan bahwa bank dapat diartikan sebagai lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan kredit dan jasa – jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.

Menurut Herman D (2011 ;1) menyatakan perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut Bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha serata cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Dari definisi bank menurut para ahli yang telah dikemukakan diatas, penulis menyimpulkan bahwa definisi bank yaitu salah satu institusi atau perusahaan yang berfungsi untuk menyimpan dana dari masyarakat baik dalam bentuk tabungan, giro maupun deposito serta menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat untuk berbagai tujuan tertentu dan meningkatkan taraf hidup masyarakat itu sendiri sehingga bank dapat juga dikatakan sebagai *financial intermediary*.

Bank sebagai lembaga keuangan juga mempunyai fungsi utama yaitu sebagai penghimpun dana dalam bentuk pinjaman. Tetapi sebenarnya fungsi bank dapat dijelaskan dengan lebih spesifik seperti yang diungkapkan oleh Y. Sri Susilo, Trianduru S, dkk (2006 ;9) dan dinyatakan sebagai berikut:

a. *Agent of Trust*

Yaitu lembaga yang landasannya kepercayaan dan dasar utama kegiatan perbankan adalah kepercayaan (*trust*), baik dalam penghimpunan dana maupun penyaluran dana. Masyarakat akan mau untuk menyimpan dana dananya di bank apabila dilandasi kepercayaan. Dalam fungsi ini akan di bangun kepercayaan baik dari pihak penyimpan dana maupun dari pihak bank dan kepercayaan ini akan terus berlanjut kepercayaan ini penting di bangun karena dalam keadaan ini semua pihak ingin merasa diuntungkan untuk baik dari segi penyimpanan dana, penampung dana maupun penerima penyaluran dana tersebut.

b. *Agent of Development*

Yaitu lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan perekonomian. Kegiatan bank berupa penghimpun dan penyalur dana sangat diperlukan bagi lancarnya kegiatan perekonomian di sektor moneter dan di sektor riil. Kegiatan bank tersebut memungkinkan masyarakat melakukan kegiatan investasi, kegiatan distribusi dan kegiatan konsumsi yang tidak dapat dilepaskan dari adanya penggunaan uang.

Kelancaran kegiatan investasi, distribusi, dan konsumsi ini tidak lain kegiatan pembangunan perekonomian suatu masyarakat.

c. *Agent of Services*

Yaitu lembaga yang memobilisasi dana untuk pembangunan ekonomi disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank juga memberikan penawaran jasa perbankan yang lainnya kepada masyarakat. Jasa yang ditawarkan bank ini erat kaitannya dengan kegiatan perekonomian masyarakat secara umum.

Dari fungsi bank diatas maka penulis menyimpulkan bahwa fungsi bank adalah sebagai lembaga perantara keuangan yang dapat dipercayai dalam menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit ataupun bentuk lainnya serta mendukung kelancaran mekanisme pembayaran, kelancaran transaksi internasional dalam memajukan perekonomian suatu negara.

2. Jenis - Jenis Bank

Di dalam undang-undang Nomor 7 tahun 1992 yang kemudian ditegaskan kembali dalam Undang-Undang Perbankan No. 10 tahun 1998, jenis bank dilihat dari fungsinya, diantaranya:

a. Bank Umum

Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank umum kemudian dibagi menjadi 2, yaitu:

- **Bank Umum Milik Negara/Pemerintah**

Bank milik pemerintah merupakan bank yang akte pendiriannya maupun modal bank ini sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah, sehingga keuntungannya dimiliki oleh pemerintah juga. Contoh bank milik pemerintah:

- Bank Mandiri
- Bank Negara Indonesia (BNI)
- Bank Rakyat Indonesia (BRI)
- Bank Tabungan Negara (BTN)

- **Bank Umum Milik Swasta**

Bank umum milik swasta merupakan bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta nasional, sehingga keuntungannya menjadi milik swasta juga. contoh – contoh bank umum milik swasta nasional antara lain:

- Bank Central Asia
- Bank Danamon
- Bank Mayora
- Bank Mega
- Bank Ina Perdana
- Bank Neo Commerce
- Bank Allo

b. Bank Perekonomian Rakyat (BPR)

Bank Perekonomian Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Kegiatan usaha BPR jauh lebih sempit bila jika dibandingkan dengan kegiatan usaha bank umum karena BPR tidak diperbolehkan menerima simpanan dalam bentuk giro, kegiatan valuta asing dan perasuransian.

3. Kegiatan Bank

Menurut Kasmir (2012; 43) menyatakan pada Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan, kegiatan usaha yang dapat diimplementasikan oleh Bank Umum, yakni:

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti Tabungan, Giro dan Deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dana tau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

- Memberikan kredit/ pinjaman
- Menerbitkan surat pengakuan utang
- Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabah, seperti:
- Surat-surat wesel termasuk yang di ekspektasi oleh bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud.
- Surat pengakuan utang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari kebiasaan dalam perdagangan surat- surat dimaksud.
- Kertas perbendaharaan negara dan surat jaminan pemerintah.
- Sertifikat Bank Indonesia (SBI)
- Obligasi
- Surat dagang berjangka waktu sampai dengan satu tahun
- Instrument surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan satu tahun.
- Memindahkan baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah.
- Menempatkan dana pada peminjam dana dari atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
- Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan pihak ketiga.

- Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga
- Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
- Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek. Menyediakan pembiayaan dana atau melakukan kegiatan lainnya berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia
- Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh Bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia
- Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah, dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

- Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana yang berlaku.

B. STRATEGI

1. Pengertian Strategi

Strategi adalah suatu konsep secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan implementasi sebuah aktivitas atau bisnis dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik, terdapat koordinasi antar tim kerja yang baik, memiliki tema atau tujuan bisnis, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam *budgeting*, dan memiliki konsep untuk mencapai tujuan secara efektif. Dari uraian tersebut, terdapat proses dalam manajemen strategi ini meliputi beberapa hal yaitu; pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi (<https://www.slideshare.net/monalisaibrahim/materi-11233684194>).

Strategi dibedakan dengan konsep yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali menggabungkan kedua kata tersebut. Strategi sering dikaitkan dengan Visi dan Misi, walaupun strategi biasanya lebih terkait dengan periode tertentu seperti jangka pendek dan jangka panjang. (Anonimous, 2013; 9).

Menurut Stoner (1996; 10) menyatakan bahwa proses secara sistemik yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan yang menggambarkan fungsi – fungsi yang berjalan terus menerus yang dilakukan oleh para manager.

Menurut Tjiptono (2006; 3) menyatakan bahwa kata strategi adalah terjemahan lain dari kosakata dalam bahasa Yunani, yaitu *strategia*.

Adapun *strategia* dapat diterjemahkan sebagai 'komandan militer' pada zaman demokrasi Athena.

Menurut Pearce II dan Robinson (2008; 2) menyatakan bahwa strategi adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.” Dari definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa pengertian strategi adalah konsep atau hal yang suatu perusahaan ingin kerjakan untuk mencapai tujuan atau cita-cita perusahaan tersebut.

Dalam buku Analisis SWOT teknis membedah kasus bisnis, menurut salah satu ahli yaitu “Rangkuti (2013; 3) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya:

- a. Chandler: Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya.
- b. Learned, Christensen, dkk: Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu

fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

- c. Argyris, Steiner, dkk: Strategi merupakan respons secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- d. Porter: Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Dari pengertian tersebut di atas, maka dapat dirincikan oleh penulis bahwa strategi merupakan alat / *tools* untuk mencapai tujuan atau keunggulan persaingan dengan melihat beberapa faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada dibawah naungan perusahaan.

2. Strategi Bisnis

Menurut Tunggal (2004; 37) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan strategi yang harus dijadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam strategi tersebut di sebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing-masing fungsi dan struktur organisasi.

Menurut Jatmiko (2004; 135) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang dijadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

3. Jenis - Jenis Strategi

Menurut David (2009; 252) menyatakan bahwa banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat berisiko jika dijalankan terlalu jauh. Strategi kombinasi di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda dan juga pada organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi secara bersamaan. Jenis- jenis strategi sebagai berikut:

a. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang tersebut sebagai integrasi vertikal. Integrasi vertikal

memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok dan pesaing.

b. Strategi Intensif

Penetrasi pasar dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

c. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru dan dipasarkan pada pasar baru yang tidak terkait dengan yang ada saat ini disebut diversifikasi konglomerat.

d. Strategi Defensif

Disamping strategi interatif, intensif dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasional biaya, divestasi atau likuidasi. Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghemat biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya kadang disebut sebagai strategi berbalik atau reorganisasi, strategi ini dirancang untuk memperkuat kompetisi pembeda dasar organisasi.

e. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetisi. Yaitu keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

4. Strategi Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu teknik perencanaan strategis yang berguna untuk menilai kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat di suatu perusahaan, baik itu dalam perencanaan saat ini ataupun ke depan.

Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S. Humphrey pada tahun 1960-an, yang saat itu ia sedang memimpin sebuah proyek penelitian di *Stanford Research Institute* dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Tujuan dari penggunaan metode analisis ini adalah untuk menggambarkan situasi serta kondisi yang tengah dihadapi oleh seseorang untuk membandingkan, daripada mengembangkan alat

analisis yang dapat digunakan untuk menemukan solusi untuk masalah yang dimaksud.

Ada empat elemen utama yang terdapat pada analisis SWOT, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berikut penjelasan dari unsur-unsur individu tersebut:

a. *Strength* (Kekuatan)

Kekuatan adalah salah satu elemen yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dari suatu perusahaan, misalnya seperti kekuatan perusahaan dalam hal posisi strategis, kualitas produksi, teknologi yang digunakan ataupun keunggulan lain yang menekankan keunggulan perusahaan.

b. *Weakness* (Kelemahan)

Kelemahan adalah salah satu elemen yang digunakan untuk mengetahui kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahuinya, sebuah perusahaan dapat membuat perbandingan dengan para pesaingnya, seperti halnya dengan apa yang dimiliki oleh perusahaan lain namun tidak dimiliki oleh perusahaan sendiri.

c. *Opportunity* (Peluang)

Peluang adalah salah satu unsur yang biasanya dibuat pada awal penciptaan bisnis. Hal ini dikarenakan suatu perusahaan didirikan atas dasar peluang untuk mendapatkan kemenangan.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman adalah salah satu unsur yang sangat penting untuk mengetahui apakah bisnis yang kita buat bisa bertahan atau tidak di masa yang akan datang nanti. (Annonymous, 2010; 2)

C. **BALANCE SCORECARD (KARTU BERIMBANG)**

1. **Pengertian *Balance Scorecard***

Adalah kartu berimbang yang digunakan perusahaan sebagai alat ukur kinerja perusahaan tersebut. Pada awalnya, *balance scorecard* diciptakan untuk mengatasi *problem* kinerja tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton, menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance scorecard* bersalah dari dua kata yang dipisahkan, yaitu *scorecard* (kartu skor) dan *balance* (seimbang). Pada tahap eksperimen pertama kali tersebut, *balance scorecard* hanya merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu perusahaan, kemudian skor yang hendak diwujudkan para eksekutif tersebut sangat bermanfaat di masa depan bila dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Selanjutnya, dari hasil perbandingan ini dimanfaatkan melalui evaluasi

atas kerja para eksekutif. Kata berimbang itu dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif dapat diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Baik jangka panjang maupun jangka pendek. Baik secara internal maupun secara eksternal. Oleh karenanya, eksekutif akan dinilai kinerjanya mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, pada sistem kinerja keuangan, yaitu pada ukuran kinerja non keuangan dalam periode jangka panjang. (Wijayanti A, 2015; 1)

Ungkapan *balanced scorecard* lebih mengarah pada laporan hasil kinerja manajemen yang digunakan oleh tim manajemen, dan umumnya tim lebih fokus pada implementasi strategi atau kegiatan operasionalnya. Dalam survei terbaru, 62% responden melaporkan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk manajemen implementasi strategi, 48% untuk manajemen operasional. *Balanced Scorecard* juga digunakan oleh individu untuk melacak kinerja pribadi, tetapi ini tidak sempurna atau hanya 17% responden dalam survei menggunakan *Balanced Scorecard* dengan cara ini, namun jelas dari survei yang sama bahwa proporsi yang lebih besar sekitar 30% menggunakan dasar *Balanced Scorecard* perusahaan untuk menginformasikan penetapan tujuan pribadi dan perhitungan secara insentif (Anonymous, 201; 1).

Karakteristik yang menentukan *Balanced Scorecard* adalah:

- Fokusnya pada agenda strategis organisasi atau koalisi terkait.
- Seperangkat pengukuran terfokus untuk memantau kinerja terhadap tujuan.

Campuran *items* data keuangan dan non-keuangan yang awalnya dibagi menjadi empat perspektif, yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran & Pertumbuhan, serta adanya portofolio inisiatif yang dirancang untuk mempengaruhi kinerja tindakan atau tujuan (Anonymous, 2013; 3).

2. Keunggulan *Balance Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007; 18) menyatakan bahwa *Balance Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu:

a. Komprehensif

Memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategi yang sebelumnya hanya terbatas pada strategi *financial*, lalu meluas ke tiga perspektif lainnya, yaitu *customer*, *internal business process* dan *learn and growth*. Perluasan perspektif ini akan bermanfaat untuk:

- Menjanjikan kinerja keuangan menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang
- Perusahaan jadi memiliki kemampuan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Untuk mendapatkan suatu kinerja keuangan yang lebih baik, maka perusahaan harus mewujudkan sasaran dari *perspective customer*. Itu berarti perusahaan harus menghasilkan barang dengan *value* yang sesuai dengan ekspektasi customer dari proses produksi yang efektif dan efisien. Kekomprensifan sasaran strategi merupakan respon yang sesuai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks dan penuh tantangan.

b. Koheren

Kekoherenan sasaran strategi memotivasi personil untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan tujuan strategi pada *financial perspective, customer perspective, process internal business perspective dan learn and growth perspective*.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat diantara *output* yang dihasilkan *system strategic planning*. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategi merupakan terjemahan dari visi, tujuan dan strategi yang dihasilkan perumusan strategi.

c. Terukur

Keterukuran sasaran strategi menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh system tersebut. Dan *tools BSC* ini mengukur sasaran strategi yang pantas untuk diukur. Sasaran di

customer perspective, internal business perspective dan learning and growth perspective. Ketiga aspek ini merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam konsep BSC, sasaran dari ketiga *perspective* ini dibuat ukurannya agar dapat dikelola, agar dapat diwujudkan. Dengan demikian, kinerja keuangan akan berlipat ganda

d. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan dan perusahaan secara keseluruhan.

3. Perspektif *Balance Scorecard*

Menurut Rangkuti F (2011; 216) menyatakan bahwa adapun generasi pertama bentuk *balanced scorecard* menggunakan pendekatan empat perspektif untuk mengidentifikasi langkah-langkah apa saja yang akan digunakan untuk meraih eksekusi strategi. Empat perspektif asli yang dirumuskan adalah:

a. *Financial* (Keuangan)

Dengan tolak ukur profit yang maksimal, tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas positif yang masuk ke perusahaan sebagai bentuk umpan balik dari kinerja keuangan di masa lalu. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran ROE, ROA dan laba operasi. Semua ukuran ini menunjukkan tujuan keuangan klasik yaitu tingkat pengembalian

modal investasi yang tinggi. Selain itu, Yuanhong Zhen dalam jurnal “*How ZYCO Use the Balance Scorecard*” pada tahun 2015 berpendapat untuk mengukur kinerja perusahaan dari *financial perspective* dapat dilihat dari *gross profit margin*, *asset turnover* dan *net income*.

b. Customer (Pelanggan)

Merupakan salah satu perspektif yang penting dalam BSC. Karena sudut pandang pelanggan terhadap perusahaan dan produknya sangat diperhitungkan sebagai salah satu aspek yang penting dalam perusahaan mencapai tujuan. Perusahaan haruslah mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dan membuat produk yang dapat memuaskan mereka. Menurut Anwar El-Homsi dan Jeff L. Slutsky mengatakan dalam buku “*Corporate Sigma: Optimizing The Health of Your Company with System Thinking*”, 2009.,348, beliau mengatakan bahwa “*if customer are not satisfied, they will eventually find other supplier that will meet their needs*” dan ini akan menjadi suatu ancaman bagi masa depan perusahaan meskipun perusahaan memiliki sumber daya finansial yang sangat baik. Untuk mengatasi hal tersebut, maka perusahaan harus menentukan target konsumen seperti apa yang ingin dikuasai perusahaan dan menganalisa karakter mereka. Dari situ akan didapatkan informasi apa kebutuhan dan keinginan mereka.

c. **Internal Process Business (Proses Bisnis Internal)**

Menurut Biromo S.L.P.A (2007; 34) menyatakan bahwa proses internal bisnis merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis internal atau yang disebut sebagai *Value Chain*. Itu mengatakan bahwa perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis yang tepat dan melakukannya dengan cepat agar tercapai kepuasan pelanggan. Dan tugas para manager untuk memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Menurut Rudianto (2013; 242) menyatakan bahwa ia membagi proses internal bisnis menjadi beberapa proses di antaranya:

- Proses Inovasi

Perusahaan menganalisa target *customer*. Di tahap ini perusahaan akan menemukan informasi mengenai kebutuhan mereka, dan perusahaan akan berusaha membuat produk yang sesuai.

- Proses Operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk terdiri dari dua proses, yaitu proses pembuatan produk dan penyampaian produk kepada *customer*.

- Proses Layanan Jual

Merupakan proses pelayanan yang terjadi setelah barang atau jasa sudah sampai kepada pelanggan. Didalamnya terdapat *feedback* dari pelanggan.

d. *Growth and Learn* (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Tujuan dari perspektif ini adalah mendorong tiga perspektif diatas yang telah dikemukakan dengan meningkatkan infrastruktur yang mendorong kinerja jangka panjang. Sumber dana *learning and growth* perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Perusahaan harus memberikan karyawan kepuasan dalam bekerja agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dapat dicapai dengan cara memelihara karyawan dengan memelihara kesejahteraan karyawan serta meningkatkan pengetahuan karyawan. Kepuasan kerja setiap karyawan dapat diukur dari pendapatan karyawan tersebut dan tingkat kepuasan karyawan. Ini berarti kepuasan kerja merupakan tingkat kesenangan seorang karyawan atas pekerjaan yang dijalani. (Nivia A.S, 2012; 28).

Balanced scorecard adalah contoh pengendali *loop* tertutup atau kontrol *cybernetic* yang diterapkan pada manajemen implementasi strategi. Kontrol *loop* tertutup atau *cybernetic* adalah kinerja aktual yang diukur. Nilai yang diukur dibandingkan dengan nilai referensi dan berdasarkan pada perbedaan antara dua intervensi korektif dibuat sesuai kebutuhan. Kontrol semacam itu membutuhkan tiga hal untuk menjadi efektif:

- a. Pilihan data untuk diukur,
- b. Pengaturan nilai referensi untuk data,
- c. Kemampuan untuk melakukan intervensi korektif.

Dalam konteks manajemen strategi, ketiga elemen kontrol *loop* tertutup karakteristik ini harus berasal dari strategi organisasi dan juga harus mencerminkan kemampuan pengamat untuk memantau kinerja dan kemudian campur tangan - yang keduanya dapat dibatasi. *Balanced Scorecard* awalnya diusulkan sebagai sistem manajemen kinerja tujuan umum. Selanjutnya, ia dipromosikan secara khusus sebagai pendekatan untuk manajemen kinerja strategis. *Balanced scorecard* baru-baru ini menjadi komponen kunci dari pendekatan terstruktur manajemen strategis perusahaan.

Dua gagasan yang mendukung desain *balanced scorecard* modern membuat lebih mudah untuk memilih data mana yang akan diamati, dan memastikan bahwa pilihan data konsisten dengan kemampuan pengamat untuk melakukan intervensi.

Fitur karakteristik dari *balanced scorecard* dan turunannya adalah penyajian campuran ukuran keuangan dan non-keuangan masing-masing dibandingkan dengan nilai 'target' dalam satu laporan ringkas. Laporan ini tidak dimaksudkan sebagai pengganti untuk laporan keuangan atau operasional tradisional tetapi ringkasan ringkas yang menangkap informasi yang paling relevan bagi mereka yang membacanya. Ini adalah metode dimana informasi 'paling relevan' ini ditentukan (mis., Proses desain yang digunakan untuk memilih konten) yang paling membedakan berbagai versi alat yang beredar. *Balanced scorecard* secara tidak langsung juga memberikan wawasan yang bermanfaat tentang strategi organisasi, dengan mengharuskan

pernyataan strategis umum (mis. Misi, visi) untuk diendapkan ke dalam bentuk yang lebih spesifik / nyata.

Versi pertama dari interpretasi Kaplan dan Norton tentang *balanced scorecard* menyatakan bahwa relevansi harus berasal dari strategi perusahaan, dan mengusulkan metode desain yang berfokus pada pemilihan ukuran dan target yang terkait dengan kegiatan utama yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Karena khalayak awal untuk ini adalah para pembaca *Harvard Business Review*, proposal itu diterjemahkan ke dalam bentuk yang masuk akal bagi pembaca biasa jurnal manajer bisnis komersial AS. Dengan demikian, desain awal didorong untuk mengukur tiga kategori ukuran non-finansial selain output keuangan - yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kategori-kategori ini tidak begitu relevan dengan sektor publik atau organisasi nirlaba, atau unit dalam organisasi kompleks (yang mungkin memiliki tingkat spesialisasi internal yang tinggi), dan sebagian besar literatur awal tentang *balanced scorecard* berfokus pada saran dari perspektif alternative yang mungkin lebih relevan.

Balanced Scorecard adalah merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *Balance Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya ke dalam tolak ukur kinerja sehingga

karyawan memahami dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut Tunggal (2000; 7).

D. DIGITAL BANKING (PERBANKAN ELEKTRONIK)

1. Pengertian *Digital Banking*

Digital Banking yang disebut juga dengan istilah layanan perbankan digital diartikan sebagai layanan atau kegiatan perbankan melalui kantor bank dengan mempergunakan sarana elektronik atau digital milik bank atau melalui media digital yang dilakukan secara mandiri oleh nasabah yang memungkinkan calon nasabah atau nasabah bank memperoleh informasi, melakukan komunikasi, registrasi, pembukaan rekening, transaksi perbankan dan penutupan rekening, termasuk memperoleh informasi lain dan transaksi di luar produk perbankan, antara lain *financial advisory* (saran dan pendapat keuangan), investasi, transaksi *e-commerce* dan kebutuhan lainnya.

2. Pengembangan *Digital Banking* BNI

PT. BNI telah mengembangkan *digital banking* melalui beragam produk dan pengembangan produk-produk *e-channel* yang *marketable* sekaligus mampu memberikan nilai tambah bagi semua segmen usaha BNI baik dari sisi efisiensi biaya maupun pendapatan. Selain itu, pengembangan *digital banking* BNI ini juga mendukung terwujudnya visi BNI untuk menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja di samping untuk menjawab tantangan dan perubahan

sesuai perkembangan terkini. Inovasi yang dijalankan tertuang pada pengembangan 5 (lima) kapabilitas *digital banking* yaitu:

a. *Digital Branding and Proposition*

Mengembangkan layanan berbasis *personal customer* disertai dengan pemberian informasi dan produk sesuai dengan kebutuhan nasabah. Pada proses ini juga dilakukan *design thinking* untuk memvalidasi kebutuhan tersebut lebih dalam.

b. *New Digital Channel*

- Mengembangkan *D-Branch* sebagai *physical channel* dengan memanfaatkan penggunaan *smart kiosk*.
- Mengembangkan *Chat Bot (Artificial Intelligent (AI))* yang dapat melayani informasi perbankan berbasis *messaging*.

c. *Digital Business and Ecosystem*

- Meningkatkan program penetrasi solusi bisnis *digital* pada beberapa ekosistem prioritas.
- Melakukan pengembangan proses otomatisasi pada rangkaian proses operasional BNI.

d. *AgileIT*

- Mengembangkan *Two Speed IT Development* (Pengembangan kapabilitas percepatan dan kelincihan (*agility*) dalam proses pengembangan solusi).

- Mengembangkan *API Management* yang merupakan pengembangan kapabilitas *connecting* ke potensial ekosistem *digital*, seperti ekosistem *marketplace*, *smartcity*, dan sebagainya.
- Menyediakan *Big Data* yang merupakan pengembangan kapabilitas *behavioral analytic* untuk men-*deliver* solusi yang kontekstual ke *customer*.

e. *Digital Culture & Innovation*

- Membangun BNI *Innovation Center* dengan kapabilitas untuk menginkubasi ide bisnis *digital* yang potensial.
- Menyelenggarakan BNI *Business Innovation Award* (Binnova) sebagai kompetisi penjangkaran ide dan inovasi bisnis dari internal pegawai BNI untuk memicu semangat berinovasi.
- Menciptakan BNI *Digital Ninja* sebagai program *change agent* dalam mendukung internalisasi budaya *digital* pada lingkungan organisasi BNI.

3. Produk *Digital Banking* BNI

a. *ATM*

Channel layanan perbankan, yang memfasilitasi nasabah dalam melakukan transaksi setor-tarik tunai, cek saldo, transfer, pembayaran dan pembelian. Layanan ATM BNI saat ini berjumlah 18.659 mesin yang tersebar di seluruh Indonesia dan terkoneksi

dengan Jaringan ATM Link, ATM Bersama, ATM Prima, Jaringan Internasional Mastercard, Visa, JCB, APN, *Union Pay* dan Cirrus.

b. *SMS Banking* BNI

SMS Banking merupakan *channel* yang dapat digunakan oleh nasabah untuk bertransaksi transfer, pembayaran dan pembelian yang dapat diakses melalui aplikasi menu *SMS Banking*, *Syntax SMS* dan akses USSD *141#.

c. *Mobile Banking* BNI

Mobile Banking merupakan *channel* transaksional yang dapat digunakan oleh nasabah dalam bertransaksi transfer, pembayaran dan pembelian melalui aplikasi mobile banking yang dapat diakses oleh *smartphone* berbasis Android dan iOS. BNI *Mobile Banking* juga dapat diaktifasikan dan digunakan untuk bertransaksi di luar negeri.

d. *Internet Banking* BNI

Internet Banking adalah salah satu *channel* transaksional *e-Banking* BNI yang dimiliki nasabah melalui URL *Internet Banking* BNI yang dapat diakses melalui komputer maupun *handphone*. BNI *Internet Banking* juga memiliki fitur andalan berupa pengelolaan finansial pribadi dan dilengkapi dengan standar keamanan yang menggunakan 2 (dua) jenis alat otorisasi transaksi finansial yaitu BNI *e-Secure* dan BNI *m-Secure*.

e. Agen46

Agen46 merupakan mitra BNI dalam menyediakan layanan perbankan kepada masyarakat dalam rangka keuangan inklusif. Selain mitra BNI dalam penyediaan berbagai macam layanan perbankan, Agen46 juga memiliki berbagai macam program pemerintah, seperti penyaluran bantuan sosial maupun subsidi, dapat berupa tunai maupun non tunai. Melalui Agen46, transaksi perbankan menjadi lebih mudah, lebih cepat dan mudah dijangkau oleh masyarakat sekitar.

f. *TapCash*

TapCash adalah uang elektronik pengganti uang tunai yang berbasis kartu yang dapat ditransaksikan di berbagai titik akseptasi yang berupa *merchant* kerja sama BNI serta berbagai moda transportasi dan ruas jalan tol. Pengguna *TapCash* juga dimanjakan dengan aplikasi *TapCash Go* yang memberikan kemudahan dalam melakukan pengecekan saldo dan *top up* kartu *TapCash*.

g. CINTA

CINTA adalah salah satu bentuk pengembangan *chat bot* dengan memanfaatkan teknologi *artificial intelligence* dan *machine learning* yang memberikan kemudahan bagi penggunanya dalam mengakses berbagai informasi perbankan melalui *platform* sosial media. CINTA memiliki kapabilitas dalam melakukan personalisasi program, survei dan edukasi pelanggan.

h. BNI Debit *Online*

BNI Debit *Online* (BDO) adalah salah satu metode pembayaran transaksi online dengan menggunakan *Virtual Card Number* (VCN) yang dapat di-request melalui *SMS Banking* ataupun *Mobile Banking* BNI.

i. SMS Notifikasi

Merupakan layanan informasi transaksi yang dilakukan oleh nasabah yang disampaikan melalui SMS ke nomor *handphone* yang didaftarkan nasabah untuk notifikasi transaksi debit/kredit yang dilakukan oleh nasabah

j. iPay BNI

iPay adalah suatu turunan produk dari BNI *Internet Banking* yang memberikan kemudahan bagi pengguna BNI *Internet Banking* dalam menyelesaikan transaksi belanja *online*-nya dalam satu alur transaksi. Setelah memilih barang atau jasa di situs *e-commerce*, maka pengguna akan diarahkan ke situs BNI iPay untuk dapat melakukan pembayaran segera dengan menggunakan *user id*, *password*, dan *secure code* yang dihasilkan oleh *e-secure* ataupun *m-secure* BNI *Internet Banking*.

k. *Smartpay* BNI

Smartpay adalah suatu merupakan turunan produk dari BNI *SMS Banking* yang memberikan kemudahan (*seamless transaction*) bagi nasabah pengguna BNI *SMS Banking* dalam melakukan transaksi belanja *online*-nya dalam satu alur transaksi. Setelah memilih

barang atau jasa di situs *e-commerce*, maka nasabah selanjutnya hanya perlu menginput *pin challenge* dari SMS masuk 3346.

I. *Electronic Data Capture* (EDC) jaringan *merchant*

Jaringan *merchant* adalah jaringan (*network*) pelayanan penerimaan transaksi APMK (menggunakan kartu kredit, debit dan *prepaid*). Jaringan *merchant* merupakan kerja sama antara Bank (*acquirer*) dengan *principal* baik global *principal* seperti VISA, *MasterCard*, Japan Credit Bureau (JCB), UPI, maupun *local principal* seperti Artajasa, Prima, dan ALTO. Sebagai member dari *principal* tersebut, dalam aktivitasnya jaringan *merchant* menjalin kerja sama dengan toko, hotel, restoran, dan berbagai badan usaha lain yang menerima pembayaran barang atau jasanya menggunakan APMK (kartu kredit, debit, dan *prepaid*) dan memperoleh *fee* dalam bentuk *merchant discount rate* (MDR) dari setiap nominal yang ditransaksikan". (Annonymous, 2019; 217).



GAMBARAN UMUM PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK

A. SEJARAH PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama PT. Bank Negara Indonesia berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi Bank Negara Indonesia 1946, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Selanjutnya, peran BNI sebagai Bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1992, tanggal 29 April 1992, telah dilakukan penyesuaian bentuk hukum BNI menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). Penyesuaian bentuk hukum

menjadi Persero, dinyatakan dalam Akta No. 131, tanggal 31 Juli 1992, dibuat di hadapan Muhani Salim, S.H., yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 11 September 1992 Tambahan No. 1A.

BNI merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional, BNI melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitulasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010.

Untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar BNI telah dilakukan penyesuaian. Penyesuaian tersebut dinyatakan dalam Akta No. 46 tanggal 13 Juni 2008 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi, S.H., notaris di Jakarta, berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 28 Mei 2008 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan Surat Keputusan No. AHU-AH.01.02-50609 tanggal 12 Agustus 2008 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 103 tanggal 23 Desember 2008 Tambahan No. 29015.

Perubahan terakhir Anggaran Dasar BNI dilakukan antara lain tentang penyusunan kembali seluruh Anggaran Dasar sesuai dengan Akta No. 35 tanggal 17 Maret 2015. Notaris Fathiah Helmi, S.H. telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan surat keputusan No. AHU-AH.01.03-0776526 tanggal 14 April 2015.

Saat ini, 60% saham-saham BNI dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. BNI kini tercatat sebagai Bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni Bank BNI Syariah, BNI *Multifinance*, BNI Sekuritas, BNI Life *Insurance*, dan BNI *Remittance*.

BNI menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pension.

B. VISI DAN MISI PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK

1. Visi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja.

2. Misi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

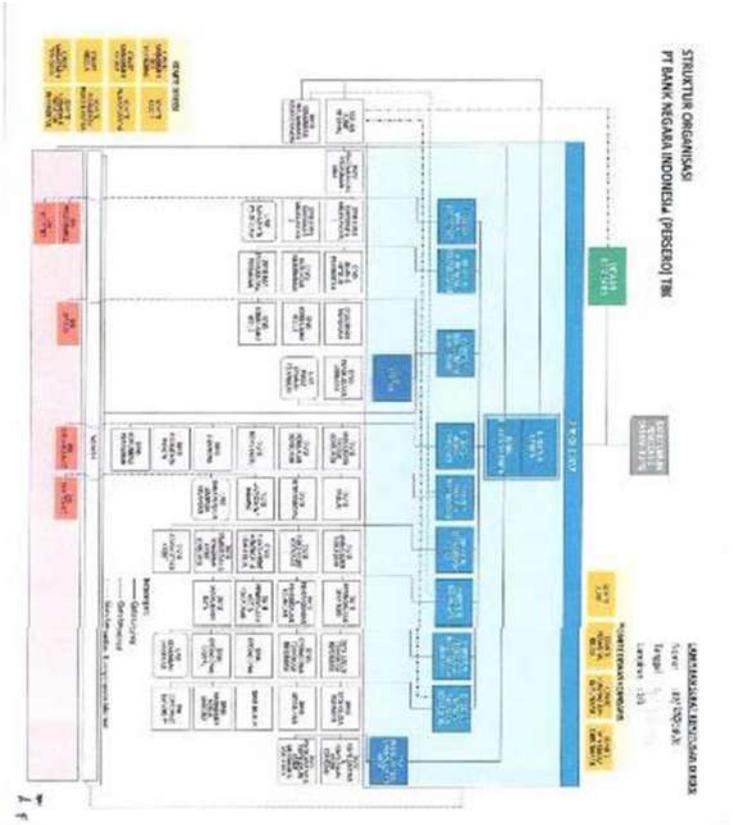
- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah dan selaku mitra pilihan utama.
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

C. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur di dalam organisasi dibuat untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Struktur organisasi secara jelas mampu memisahkan tanggung jawab dan wewenang anggotanya.

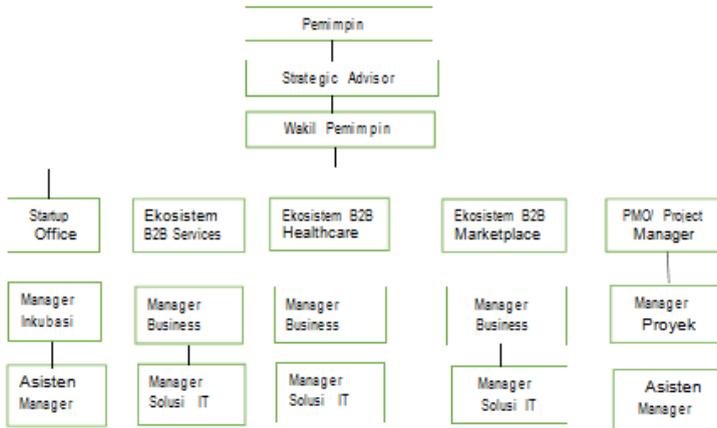
Jika di dalam suatu bisnis atau perusahaan tidak memiliki komponen penting dalam struktur organisasi tersebut bisa jadi akan timbul gangguan kedepannya, salah satunya dalam hal alur da

manajemen pengelolaan. Dalam hal ini, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memiliki struktur organisasi yang terlihat dimana letak kesalahan dan penyimpangan dalam suatu proses kegiatan. Selain itu juga dengan adanya struktur organisasi ini dapat memberikan keterangan dalam hal batas wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing pejabat atau yang akan ditugaskan, berikut struktur organisasi pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: <https://www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/strukturorganisasi>



Gambar 3.3 Struktur Organisasi Divisi Perencanaan Strategis
 Sumber: PT. Bank BNI Unit Ekosistem B2B2C

D. KEGIATAN OPERASIONAL PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK

1. Menghimpun Dana Dari Masyarakat (*Funding*)

Dalam menghimpun dana dari masyarakat, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. memiliki produk simpanan berupa Tabungan, Deposito dan Giro.

a. Tabungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

- BNI Taplus, memberikan kemudahan, kenyamanan layanan dan banyak keuntungan untuk berbagai aktivitas transaksi perbankan nasabah.
- BNI Taplus Bisnis, adalah produk tabungan yang diperuntukkan bagi pelaku usaha maupun bukan pelaku usaha, baik perorangan maupun non perorangan, yang dilengkapi dengan

fitur dan fasilitas yang memberikan kemudahan dan fleksibilitas dalam mendukung transaksi bisnis.

- BNI Tappa, merupakan tabungan yang diperuntukkan bagi pegawai/ anggota suatu perusahaan/ lembaga/ asosiasi/ organisasi profesi yang menjalin kerjasama dengan BNI yang berfungsi sebagai sarana tabungan, kartu identitas pegawai/anggota.
- BNI Taplus Muda, merupakan produk tabungan yang diperuntukkan bagi anak muda Indonesia mulai dari usia 17 tahun sampai dengan 35 tahun.
- BNI Taplus Muda *Co-Brand*, adalah tabungan yang diberikan kepada para mahasiswa perguruan tinggi yang bekerjasama dengan BNI yang berfungsi untuk menampung keperluan pembayaran SPP dan atau lainnya.
- BNI Taplus Anak, adalah tabungan yang diperuntukkan bagi Anak usia 0 s/d 17 tahun.
- Kartu Pelajar BNI Taplus Anak, adalah produk tabungan dengan kartu desain khusus yang diberikan kepada para siswa dari sekolah yang bekerjasama dengan BNI dan bertujuan untuk mengedukasi anak belajar menabung, serta berfungsi sebagai kartu debit/ ATM dan Kartu Identitas Siswa.
- BNI Tapenas, merupakan produk untuk membantu merencanakan keuangan untuk keluarga nasabah sejak dini dengan BNI Tapenas (Tabungan Perencanaan Masa Depan),

yaitu simpanan berjangka untuk membantu perencanaan keuangan Anda untuk mewujudkan tujuan masa depan dengan lebih pasti dan aman.

- BNI Pandai, dalam rangka meningkatkan aktivitas layanan keuangan masyarakat, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bersama industri perbankan dan jasa keuangan lainnya berkomitmen untuk mendukung terwujudnya keuangan inklusif melalui penyediaan layanan keuangan tanpa menggunakan jaringan kantor secara fisik dengan mekanisme *Branchless Banking*. Untuk selanjutnya disebut sebagai Layanan Keuangan Tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif (Laku Pandai).

b. Deposito PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

BNI Deposito merupakan simpanan berjangka yang menjadikan simpanan Anda aman dengan tingkat suku bunga yang menarik.

Manfaat:

- Mendapatkan tingkat suku bunga kompetitif.
- Dapat dijadikan sebagai jaminan kredit.
- Dijamin oleh Lembaga Penjaminan Simpanan (syarat dan ketentuan berlaku).
- Tersedia dalam pilihan mata uang sesuai dengan kebutuhan Anda yaitu mata uang Rupiah atau asing (USD, JPY, GBP, SGD, HKD, EUR, AUD).

- Bunga dapat ditransfer ke rekening Tabungan, Giro atau menambah pokok simpanan.
- Pada saat jatuh tempo dapat diperpanjang secara otomatis (*Authomatic Roll Over/ARO*) atau tidak otomatis (Non ARO).
- Tersedia dalam berbagai pilihan jangka waktu sesuai dengan kebutuhan Anda yaitu 1, 3, 6, 12 atau 24 bulan.

c. Giro PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

BNI Giro, merupakan pilihan yang tepat bagi nasabah yang membutuhkan rekening yang dapat mempermudah transaksi bisnis dan menawarkan fleksibilitas

Siapa melayani dua segmentasi usaha (Perorangan dan Non Perorangan), BNI Giro memberikan layanan perbankan dengan berbagai kemudahan dan fasilitas.

Fasilitas BNI Giro:

- Bagi nasabah pemegang rekening BNI Giro Perorangan mendapatkan fasilitas BNI *Debit Card* (Silver, Gold, Platinum), fasilitas *Automatic Transfer System (Sweep Account Online)*, Fasilitas *e-Channel*
- Bagi nasabah pemegang rekening BNI Giro Non Perorangan mendapatkan fasilitas BNI *Cash Card (selected only)*, Fasilitas *Automatic Transfer System (Account Sweep Non Perorangan)*, *Internet Banking (BNIDirect)*, Fasilitas Transaksi Pendebetan

Otomatis (*autodebit*), dan BNI *Virtual Account* (untuk transaksi debit maupun kredit)”.

2. Menyalurkan Dana (*Lending*)

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menyalurkan dana kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit/pinjaman BNI seperti BNI Griya, BNI Griya Multiguna, BNI Fleksi, BNI Instan dan BNI Fleksi Pensiun

- **BNI Griya**, merupakan fasilitas pembiayaan konsumtif yang dapat digunakan untuk tujuan: pembelian, pembangunan/ renovasi, *TopUp*, *refinancing*, atau *take over* properti berupa rumah tinggal, villa, apartemen, kondominium, rumah toko, rumah kantor, atau tanah kaveling yang besarnya disesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan dan kemampuan membayar kembali masing- masing pemohon.
- **BNI Griya Multiguna**, adalah Kredit yang diberikan kepada anggota masyarakat dengan agunan berupa properti siap huni dengan kepemilikan agunan atas nama pemohon atau pasangan pemohon (suami/istri) sepanjang tidak ada perjanjian pisah harta.
- **BNI Fleksi**, Merupakan fasilitas Kredit Tanpa Agunan (KTA) yang diberikan kepada pegawai aktif yang mempunyai penghasilan tetap (*fixed income*) yang pembayaran gajinya (*payroll*) disalurkan melalui BNI, untuk keperluan konsumtif yang tidak bertentangan dengan peraturan maupun Undang-Undang yang berlaku.

- **BNI Instan**, adalah kredit yang dijamin dengan Simpanan dalam bentuk deposito/giro/tabungan yang diterbitkan BNI atau yang dijamin dengan ORI yang dibeli Nasabah di BNI/bank lain/perusahaan sekuritas sebagai agen penjual dan disimpan di *Sub Registry* sesuai ketentuan.
- **BNI Fleksi Pensiun**, adalah fasilitas kredit lunak (*soft loan*) yang diberikan kepada calon pensiun dan pensiunan yang mempunyai penghasilan tetap (*fixed income*), untuk keperluan konsumtif sepanjang tidak melanggar ketentuan internal dan eksternal yang berlaku.

3. Pelayanan Lainnya

a. Jasa Transaksional Bank

Jasa transaksional perbankan (*BNI Transactional Banking Services*) merupakan jasa pengelolaan kas (*cash management*) untuk nasabah non perorangan sehingga dapat melakukan transaksi keuangan dengan lebih efektif dan efisien.

Beragam solusi cash management BNI telah berhasil membantu nasabah dalam menciptakan proses bisnis yang semakin efisien sehingga mampu meningkatkan produktivitas nasabah. Solusi-solusi elektronik yang dibangun juga mampu menciptakan efisiensi proses kerja di internal BNI sehingga semakin meningkatkan layanan bagi nasabah.

Sejak didirikan pada tahun 2009 sampai dengan sekarang, BNI berhasil menjadi “*Bank of Choice*” dan terus meningkatkan keberadaannya sebagai Bank transaksi pilihan nasabah melalui berbagai pilihan layanan cash management yang efisien, efektif, aman dan handal. didukung dengan aplikasi BNI *Direct (corporate internet banking)* yang memiliki fitur-fitur layanan yang lengkap sesuai kebutuhan terkini, layanan “*Supply Chain Financing*” sampai dengan layanan BNI Garansi Bank sehingga *Transactional Banking Services* dari BNI selalu memberikan solusi terbaik dan terpadu bagi Nasabah (*end-to-end solution*).

b. Jasa *Trade Finance*

BNI *Trade Finance*, merupakan instrumen keuangan dan produk yang digunakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi perdagangan dan perniagaan internasional. BNI *Trade Finance* memungkinkan dan lebih mudah bagi importir dan eksportir untuk bertransaksi bisnis melalui perdagangan. *Trade Finance* adalah istilah payung yang berarti mencakup banyak produk keuangan yang bank dan perusahaan memanfaatkan untuk membuat transaksi perdagangan layak.

c. Jasa *e-channel*

Melalui BNI *e-Channel*, BNI juga turut andil dalam program *cashless society* dan literasi keuangan yang diinisiasi baik oleh Bank Indonesia (BI) maupun Otoritas Jasa Keuangan (OJK). BNI juga akan

mengembangkan layanan pembayaran pajak daerah lainnya, retribusi dan layanan produk serta jasa perbankan lainnya melalui *e-Channel*.

d. *BNI Safe Deposit Box*

BNI menyediakan sarana *Safe Deposit Box* (SDB) dalam jangka waktu tertentu atau sesuai dengan permintaan pelanggan dengan keamanan dan perlindungan yang maksimal. Begitu amannya sehingga Anda pun merasa nyaman dan bebas dari rasa cemas. Beberapa contoh yang dapat disimpan dalam SDB tersebut yaitu seperti; emas, obligasi, saham, surat-surat berharga milik nasabah.

E. KEBIJAKAN PERUSAHAAN

- **Kebijakan Manajemen Risiko**

Mengelola risiko yang melekat pada produk, aktivitas dan kegiatan usaha/bisnis BNI yang relative kompleks.

- **Kebijakan Mekanisme Sistem Pelaporan Pelanggaran**

Dalam rangka memperbaiki efektivitas penerapan GCG, manajemen Perseroan berkomitmen menjalankan perusahaan secara professional dengan berlandaskan pada perilaku perusahaan yang sesuai dengan kode etik dan budaya kerja, guna mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik. Oleh karena itu, perusahaan membangun sebuah *whistleblowing system* (WBS).

- **Kebijakan Anti Korupsi**

BNI telah memiliki pedoman anti korupsi yang tertuang dalam berbagai kebijakan antara lain kode etik. Pedoman gratifikasi dan *wisthleblowing system*. Berbagai pedoman tersebut telah diterapkan dengan baik dan telah dievaluasi efektivitasnya setiap tahun.

- **Kebijakan Tentang Pemenuhan Hak-Hak Kreditur**

Kebijakan terkait hak kreditur telah tertuang dalam perjanjian dalam hal BNI melakukan kesepakatan Pinjaman dengan Kreditur. Dalam perjanjian tersebut telah dicantumkan hak dan kewajiban para pihak, terkait dengan hak kreditur misalnya berupa memberikan informasi secara transparan, akurat, dan tepat waktu baik pada saat permintaan maupun penggunaan Pinjaman, menjaga rasio keuangan (*Current Ratio*, *DeR*, *Debt to Service Ratio*) sesuai dengan rasio yang disepakati dengan kreditur, menyampaikan laporan keuangan audit tahunan pada jangka waktu yang telah disepakati dengan kreditur, dan sebagainya.



IMPLEMENTASI *DIGITAL BANKING* DI BNI

A. ANALISIS IMPLEMENTASI BNI *DIGITAL BANKING*

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Analisis data adalah cara untuk mengolah data menjadi suatu informasi utuh agar karakteristik dan ciri dari data tersebut mudah untuk dipahami serta bermanfaat untuk jadi solusi serta saran untuk pemecahan bagi suatu permasalahan, terutama hal yang berkaitan dengan penelitian. Pada tahap ini, dapat dipakai beberapa metode untuk mencari informasi terkini terkait BNI *Digital Banking* yang telah diimplementasi oleh internal BNI. Metode yang dipakai adalah cara wawancara di beberapa divisi internal BNI dan juga penyebaran kuesioner kepada internal BNI sesuai dengan divisi dan unit terkait *digital banking*.

Populasi adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, khususnya karyawan yang berada di divisi *digital banking* dan atau divisi dan unit yang terkait dengan *digital banking*. Jumlah responden adalah 300 responden dengan 285 sampel, 15 sampel di antaranya

tidak menjawab dan mengisi kuesioner dengan utuh dan beberapa orang tidak mengembalikan daftar pertanyaan tersebut. Oleh sebab itu jumlah sampel yang akan di gunakan untuk pengolahan data yang disesuaikan dengan 285 sampel tersebut. Para responden ini merupakan internal BNI dari Divisi dan unit yang memiliki *job desk* di bidang *digital banking*. Para responden adalah karyawan yang telah menggunakan dan berpengalaman mengaplikasikan BNI *digital banking* ini sejak 2 (dua) tahun sebelumnya. Hasil kuesioner ini dapat dilihat dari *progress* sampai hasil terkininya suatu implementasi BNI *digital banking* oleh internal BNI. Dari beberapa pertanyaan yang diberikan kepada responden, terdapat 4 (empat) hal yang menjadi perhatian khusus dan yang akan menjadi sumber indikator pada *balance scorecard*” selanjutnya. Berikut data responden:

Tabel 1
Sumber Unit Responden

UNIT	JUMLAH	PRESENTASE
- Unit Ekosistem	18 Orang	47,36 %
- B2B2C	15 Orang	39,48 %
- Unit Digital Channel	5 Orang	13,16 %
TOTAL UNIT	38 Orang	100,00 %

Sumber: Hasil olah data (2022)

Dari data seperti tabel diatas, tergambar bahwa sampel yang menangani *digital banking* mayoritas dilaksanakan oleh unit ekosistem. Hal ini dikarenakan bahwa unit tersebut merupakan koordinator dari prospek *digital banking*.

Tabel 2 Lama Bekerja Responden

LAMA BEKERJA	JUMLAH	PRESENTASE
- 1 tahun	38 Orang	100 %
- 2 tahun		
- 3 tahun		
TOTAL UNIT	38 Orang	100 %

Sumber: Hasil olah data (2022)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa responden 3 (tiga) unit dalam implementasi *digital banking* adalah seluruh karyawan yang telah mengabdikan dirinya selama kurang lebih 2 (dua) tahun terhitung 2020 hingga saat ini

Tabel 3 Pendidikan Terakhir Responden

PENDIDIKAN TERAKHIR	JUMLAH	PRESENTASE
- S1	22 Orang	57,89 %
- S2	15 Orang	39,48 %
- S3	1 Orang	2,63 %
TOTAL UNIT	38 Orang	100,00 %

Sumber: Hasil olah data (2022)

Dari tabel diatas, terlihat bahwa sampel yang bekerja pada pengerjaan *digital banking* adalah di dominasi oleh pegawai yang berpendidikan strata satu (S1).

Tabel 4 Jabatan Responden

JABATAN	JUMLAH	PRESENTASE
- Vice President	2 Orang	5,26 %
- Assistant Vice President	6 Orang	15,79 %
- Manager	26 Orang	68,43 %
- Assistant Manager	4 Orang	10,52 %
TOTAL UNIT	38 Orang	100,00 %

Sumber: Hasil olah data (2022)

Pada data seperti tabel diatas, tergambar bahwa sampel yang bekerja pada divisi *digital banking* terdiri atas 4 jabatan di suatu divisi. Mulai dari pimpinan unit yaitu Vice President hingga Assistant Manager. Akan tetapi dari hasil sampel, tergambar bahwa jabatan asisten manager yang lebih mendominasi.

1. Hasil Kuesioner

Adapun beberapa indikator pada daftar pertanyaan yang tertera di lampiran. Indikator – indikator tersebut mewakili bagaimana internal BNI telah memahami secara pasti tujuan bank berinovasi menuju digital, berbagai kendala, budaya kerja serta strategi yang terdapat di dalamnya selama mengimplemetasikan BNI *digital banking* tersebut. Berikut indikator nya:

a. Pemahaman BNI *Digital Banking*

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa sebesar 100% sampel sangat setuju terhadap pemahaman BNI *digital banking* yang terdiri dari 285 sampel. Internal BNI sudah memahami arti sampai tujuan adanya BNI *digital banking* sesuai dengan standard Bank Indonesia.

Ini merupakan komponen penting dalam mengaplikasikan layanan *digital banking* sebelum membuat berbagai strategi – strateginya.

b. Strategi BNI *Digital Banking*

Dari hasil penelitian dapat dilihat beberapa strategi – strategi yang telah diimplementasikan oleh internal BNI terhadap BNI *digital banking*. Terlihat dari hasil responden, sebesar 100 % sampel yang terdiri dari 285 sampel menjawab sangat setuju akan strategi. Mereka lebih memfokuskan layanan kepada *customer*. Melihat sisi kebutuhan dan keinginan nasabah guna mencapai kepuasan dan kemudahan bertransaksi mulai dari melihat dan peka akan kebutuhan nasabah, pengembangan fitur sampai membentuk suatu *new strategic business* guna mempertahankan berdirinya bank dan tetap terjualnya produk jasa bank di tengah disrupsi perusahaan startups. Ukuran yang digunakan sebagai strateginya lebih mengarah kepada perbaikan internal dan sistem IT.

c. Budaya Kerja terhadap BNI *Digital Banking*

Dari hasil penelitian, hal selanjutnya yang dibahas sebagai indikator adalah bagaimana budaya kerja BNI untuk mengaplikasikan BNI *digital banking*. Hal yang cukup menarik dari budaya kerja BNI adalah kuat di segmen *business banking*. Akan tetapi ini tidak lepas dari beberapa budaya kerja BNI yang masih ada sampai saat ini sebesar 87 % sampel setuju dari 248 dari 285 sampel yaitu masih dalam sifat konvensional dan sedang berinovasi agar menuju *digital* yang penuh.

d. *Pain Points* BNI *Digital Banking*

Dari data tabel kuesioner yang terlampir, dapat terlihat yang menjadi fokus dalam penulisan, yaitu adanya *pain point*/kendala dalam implementasi *digital banking*. Terlihat bahwa sebesar 96 % sampel cukup setuju yang terdiri dari 273 dari 285 sampel yang menjadi kendala terdapat pada sistem IT-nya. Selanjutnya, koordinasi antar internal silang divisi dan unit yang cukup baik.

B. STRATEGI IMPLEMENTASI *DIGITAL BANKING* PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK

Digital banking merupakan suatu inovasi terbaru yang telah diaplikasikan oleh kebanyakan masyarakat perorangan maupun korporasi. Hal ini dapat dipercaya dengan kita melihat semakin meningkatnya kualitas layanan perbankan bahkan sampai terdisrupsi oleh banyaknya *StartUps*. Bank BNI merupakan salah satu perusahaan BUMN yang juga telah dan sedang menikmati transformasi tersebut.

Dengan berbagai jenis produk *digital banking* BNI yang telah terimplementasi di kalangan masyarakat membuat Bank BNI cukup dipandang dan dinilai baik oleh masyarakat. BNI *Digital Banking* juga merupakan strategi yang bisa diberikan kepada nasabah maupun non nasabah untuk kemudahan dan efektifitas transaksi. Dalam hal ini, Bank BNI juga dapat memberikan rekomendasi yang tepat *based on customer behavior* di dunia ekosistem. Dengan digitalisasi tersebut,

dapat dipastikan bahwa ini akan berdampak pada laporan perusahaan dalam segi keuangan dan segi internal.

Dalam bab ini akan dipaparkan mengenai bagaimana strategi yang tepat yang dapat dilakukan oleh BNI untuk implementasi *digital banking* nya. “Dan strategi tersebut dapat dilihat dari data yang diperoleh dari hasil kuesioner internal BNI atas kinerja di lapangan. Dengan demikian dapat dilihat sejauh mana penerapan strategi *digital banking* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat Jakarta Pusat”.



Gambar 4.1 Jumlah User dan Transaksi *Digital Banking* PT. BNI
Sumber: *Annual Report* PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

1. Strategi Analisis Swot

Setelah melihat hasil kuesioner dan terdapat beberapa kendala dalam implementasi BNI *digital banking*, penulis akan lebih dahulu mengelompokkan berbagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang akan terjadi dalam penerapan dan pengembangan BNI *digital banking* kedepannya.

a. *Strengths*

- Dalam hal kekuatan yang dimiliki oleh BNI, kita dapat melihat bahwa BNI memiliki prosedur atau sistem kinerja menuju *digital banking* yang cukup baik sehingga ketika kita melihat dari sisi laporan keuangan pada bagian *e-banking*, terlihat bagaimana meningkatnya grafik penggunaan sampai pendapat *digital banking*. Selain itu, kekuatan lain yang dimiliki oleh BNI *digital banking* adalah internal nya yang terus berinovasi sehingga terus membuat terobosan strategi yang lebih jitu.

b. *Weakness*

- Seperti yang tertera di bagian *point point* diatas, bahwa *digital banking* ini merupakan inovasi terbaru perbankan yang tidak asing bila terjadi kendala atau kelemahan. BNI *digital banking* sendiri juga memiliki kelemahan dalam hal IT dan sistem belum 100% memadai. Internal mengatakan bahwa *digital banking* tersebut masih mengalami *error* dikarenakan *digital banking* ini masih dikategorikan seperti barang baru. Selanjutnya, sebagian pegawai BNI juga masih memiliki sifat kerja yang konvensional.

c. *Opportunities*

- Dalam menanggulangi kelemahan yang dimiliki BNI *digital banking* untuk menjadikannya bank yang *power* dalam hal digitalisasi, yaitu dengan adanya internal yang terus berjuang dalam proses peralihan konvensional ke arah digital yang lebih baik. Selain itu, BNI juga memiliki sistem IT yang cukup baik dan masih bisa dikembangkan lagi dengan berkolaborasi dan memanfaatkan SDM yang ada dan dengan memberikan pelatihan IT.

d. *Threats*

- Adanya inovasi digitalisasi suatu layanan perbankan disebabkan oleh disrupsi dunia perbankan yang diberikan oleh berbagai macam perusahaan *start up* atau *financial technology company*. Ini merupakan suatu ancaman tersendiri bagi bank untuk tetap berdiri. Sebab sudah banyak *start-up* yang memiliki produk dan jasa yang perbankan lebih dulu punya. Ancaman selanjutnya ialah pencarian solusi sistem IT sebab bagi BNI *digital banking* sendiri, IT system merupakan hal yang perlu diberikan perhatian khusus.

Setelah dilakukan pengelompokan satu persatu bagian SWOT *analysis*, selanjutnya akan mengelompokkan lagi berdasarkan korelasi antar dua bagian, yaitu SO (*strength opportunities*) yaitu bagaimana kekuatan BNI *Digital Banking* kedepannya dengan adanya kesempatan

– kesempatan yang tersedia, ST (*strength threat*) yaitu bagaimana kekuatan BNI *digital banking* kedepannya dengan adanya ancaman – ancaman yang mungkin ada), WO (*weakness opportunities*) yaitu bagaimana kelemahan yang ada dalam BNI *Digital Banking* dapat teratasi dengan adanya kesempatan yang tersedia dan yang terakhir ialah WT (*weakness threat*) yaitu bagaimana kelemahan BNI *digital banking* tetap bisa diperbaiki dengan adanya ancaman yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Dengan ringkasan sebagai berikut:

a. *Strengths and Opportunities:*

- Meningkatkan kualitas fitur yang tersedia pada *digital banking*.
- Meningkatkan sistem IT untuk kepuasan pengguna *digital banking*.
- Memperbaiki kekuatan internal BNI terhadap peningkatan *digital banking*.
- Memperluas jaringan stakeholder terhadap distribusi *digital banking*.

b. *Strengths and threats:*

- Mempertahankan kualitas fitur yang sudah ada.
- Lebih mempertimbangkan setiap nilai jual produk jasa BNI.
- Menjaga hubungan yang baik dengan nasabah bisnis.
- Meningkatkan kapabilitas IT yang bisa bersaing di ekosistem digital.

c. *Weakness and opportunities:*

- Mengembangkan media promosi BNI *Digital Banking*.
- Mengimplementasikan promosi *digital banking* ke sosial media.
- Memperkuat *mindset* internal BNI untuk menciptakan layanan *digital* yang lebih optimal.
- Pengembangan *end to end* dalam bisnis menuju *digital banking* yang lebih optimal.

d. *Weakness and threats:*

- Meningkatkan kapabilitas IT yang bisa bersaing di ekosistem *digital*.
- Membuat SOP yang jelas.
- Mengadakan sosialisasi untuk setiap internal BNI juga kepada masyarakat terkait *digital banking*.
- Menjalin kerjasama antar perusahaan non bank yang berbasis teknologi *digital*.

2. Penerapan *Balance Scorecard* Terhadap *Digital Banking*

Setelah dilakukan analisis SWOT, terdapat permasalahan yang cukup diberikan *concern* oleh BNI guna memperbaiki layanan *digital banking* kedepannya dengan berbagai kekuatan BNI yang ada, selanjutnya akan dilakukan penerapan *balance scorecard* sebagai *point* penulis dalam tugas akhir ini, yaitu bagaimana kita dapat menjadikan *tools balance scorecard* ini sebagai patokan dalam mencapai BNI *digital*

banking yang efektif bagi nasabah juga menghasilkan profit yang tinggi bagi BNI. Dalam *tools balance scorecard* ini, terdapat 4 (empat) perspektif yang dapat kita lihat sesuai dengan teori umum *balance scorecard* itu sendiri. Pertama, melihat dari sisi keuangan (*financial*), nasabah (*customer*), proses internal bisnis (*internal business process*) dan pertumbuhan pembelajaran (*grow and learn*). Berikut indikator/ *Key Performance Index* yang dapat kita lihat dalam mencapai keempat perspektif diatas, sebagai berikut:

a. *Financial Perspective*

FINANCIAL GROWTH	INDICATORS
	<i>Ratio Liquidity</i>
	<i>Ratio Solvability</i>
	<i>Ratio Activity</i>
	<i>Ratio Profitability</i>

b. *Customer Perspective*

CUSTOMER SATISFACTION	INDICATORS
	<i>Products Value</i>
	<i>Service Excellence</i>
	BNI CALL
	<i>Simplicity Procedural</i>

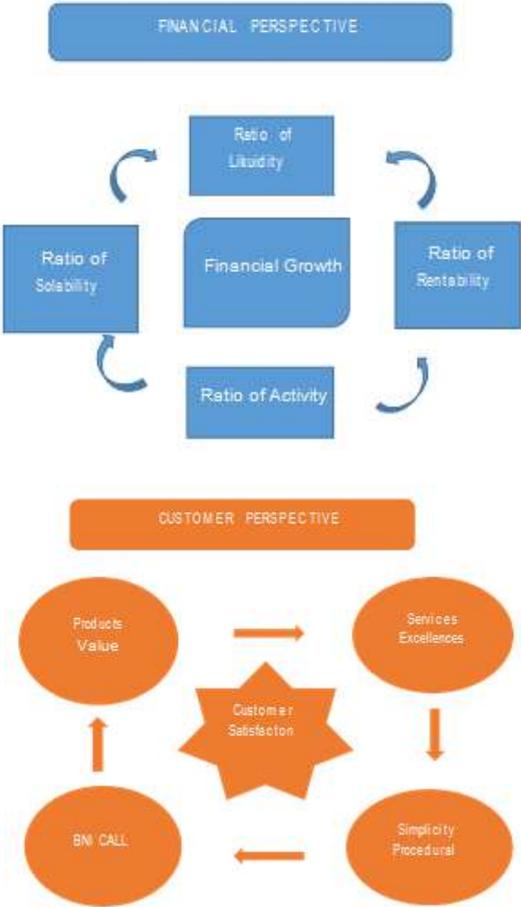
c. *Internal Business Process Perspective*

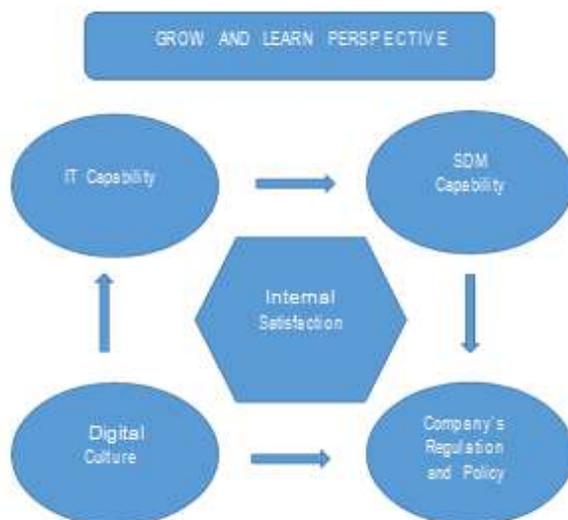
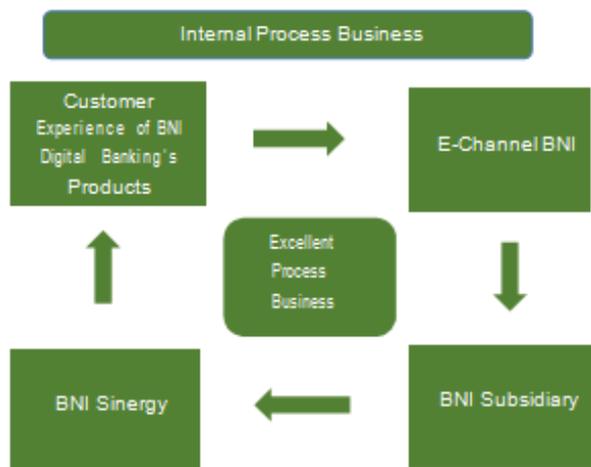
EXCELLENT PROCESS BUSINESS	INDICATORS
	<i>Customer Experience</i>
	<i>E – Channel BNI</i>
	<i>BNI Sinergy</i>
	<i>BNI Subsidiary</i>

d. *Grow and Learn Perspective*

EXCELLENT GROW AND LEARN	INDICATORS
	<i>IT Capability</i>
	<i>HR Capability</i>
	<i>Digital Culture</i>
	<i>Company's Regulation and Policy</i>

3. Balance Scorecard Mind Mapping







KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Dapat disimpulkan dari hasil analisis yang dilakukan melalui sampel internal PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Pusat bahwa strategi *digital banking* yang telah diimplementasikan BNI dapat dikatakan sangat baik terlihat dari grafik penggunaan produk BNI *digital banking* serta transaksi yang tertera pada bab analisa. Akan tetapi, BNI *digital banking* juga memiliki berbagai kendala dalam penggunaannya seperti masalah dalam IT *system* dan sebagian budaya kerja internal BNI. Hal ini terlihat dari respon internal BNI yang bekerja di unit *digital banking* dan melihat *progressnya*.

Penerapan *balance scorecard* merupakan metode yang tepat untuk melihat sejauh mana *progress* kinerja BNI *digital banking* dan solusi permasalahannya. *Balance scorecard* ini juga memiliki indikator - indikator sebagai ukuran pencapaian BNI *digital banking* yang lebih

baik kedepannya dalam 4 (empat) perspektif, yaitu dari sisi finansial, pelanggan, proses internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran.

B. SARAN

Internal BNI yang bergerak di bidang *digital banking* selalu diupayakan dalam meningkatkan kinerja guna mencapai BNI *digital banking* yang memuaskan *customer*. Beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kedepannya adalah:

- Meningkatkan sosialisasi dan kesadaran atas perubahan layanan digital perbankan atau finansial lainnya sehingga BNI dapat terus tumbuh maju yang didukung dengan program pelatihan serta sarana prasarana yang memadai untuk meningkatkan kinerja SDM BNI terhadap layanan perbankan digital bank BNI.
- Mengubah beberapa sistem operasional dengan menggunakan aplikasi digital. Membuka diri untuk terus belajar dan beradaptasi dan belajar akan perubahan yang terjadi dalam organisasi.
- Dapat memilah dengan cermat pengembangan yang akan dijalankan internal BNI atau dengan kolaborasi mengingat saat ini sudah masuk pada era kolaborasi dan sudah banyak *tech company* di Indonesia.
- Perlu dilakukan evaluasi dan pengembangan *end to end* dalam bisnis proses menuju BNI digital banking.

- Harus ada kesadaran dan *up to down* dari para direksi dan pemimpin divisi/wilayah untuk membuat para pegawai lebih *agile*.

DAFTAR PUSTAKA

e-book / jurnal:

Anonimous, 1998. Undang – undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Jakarta

Anonimous, 1992. Undang – undang Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Jakarta

Dangnga, T dkk.,2018. Kinerja Keuangan Perbankan. Pustaka Taman Ilmu. Jakarta

Kaplan, S.R. 2010. *Conceptual Foundation of The Balance Scorecard: Balance Scorecard for Performance Measurement. Harvard Business School. Harvard*

Kasmir., 2014. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Raja Grafindo. Persada. Jakarta

Pertiwi, A.P dkk. 2011. *Balance Scorecard: Sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi IT Telkom. Bandung*

Sintha, L dkk., 2019. Buku Panduan Penulisan Tugas Akhir Akademi Perbankan Universitas Kristen Indonesia. UKI Press Indonesia. Jakarta

Internet: <https://id.wikipedia.org/wiki/Bank>

<http://eprints.perbanas.ac.id/2330/4/BAB%20II.pdf>

https://jurkubank.files.wordpress.com/2012/01/10_y-srisusilo_encrypted.pdf

<https://www.slideshare.net/monalisaibrahim/materi-11233684194>

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2013-1-00190->

<https://bni.co.id/id-id/>

<https://rumus.co.id/analisis-swot/>

PROFIL PENULIS

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi., CFA., CRMP.



Penulis lahir di Ujung Pandang, 21 Juni 1969, menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Sam Ratulangi, Manado pada tahun 1989 – 1994, selanjutnya melanjutkan studi S2 di Universitas Indonesia Jakarta pada tahun 2002 – 2004. Memulai karirnya sebagai karyawan di beberapa Bank Umum Swasta Nasional (BUSN) pada tahun 1994 – 2022 yang di mulai dari jenjang Analis Kredit, *Account Officer*, *Treasury* sampai ke divisi *complain and product development*. Aktif juga sebagai praktisi pasar modal khususnya perdagangan saham dan forex. Memasuki dunia pendidikan (kampus) sebagai dosen tamu dan dosen praktisi pada Universitas Sahid Jakarta, Universitas Surapati Jakarta, dan Universitas Kristen Indonesia Jakarta, dengan mengampuh beberapa mata kuliah seperti Pasar Uang dan Pasar Modal, Manajemen Likuiditas Bank, Analis Kredit, Produk Bank dan Lembaga Keuangan, Analisis Laporan Keuangan dan lainnya. Saat ini penulis menjadi dosen tetap pada Universitas Kristen Indonesia, Jakarta dan menjabat sebagai Kepala Laboratorium Bank Mini, Ketua Tim Penjaminan Mutu Program Studi Analisis Keuangan di UKI, Jl. Mayjend Sutoyo No. 2 Cawang, Jakarta Timur, sebagai penulis buku yang berjudul Buku Panduan Penulisan

Tugas Akhir ISBN: 978-979- 8148-88-0 tahun terbit 2018 dan beberapa buku lainnya yang telah di terbitkan. Penulis juga telah meraih beberapa penghargaan yang di selenggarakan oleh Pemerintah ataupun organisasi diantaranya Piagam Penghargaan Palang Merah Donor Darah 50 kali pada PMI – DKI Jakarta tahun 2017 dan penerima pin emas dan piagam penghargaan dari Palang Merah Indonesia untuk Donor Darah 75 kali. Wakil Koordinator Kebaktian Gereja Duta Injil, Jakarta dari tahun 2009 sampai sekarang. Aktif melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi serta mengikuti kegiatan ilmiah baik regional, nasional maupun internasional.

MENJAWAB TANTANGAN DIGITALISASI PERBANKAN ERA 4.0

Di era teknologi digital generasi 4.0 seperti sekarang betapa hampir semua aspek kehidupan terkena dampaknya. Di satu sisi hal ini menghasilkan peluang-peluang baru, di sisi lain juga menghasilkan tantangan-tantangan baru. Dalam merespon perubahan teknologi ini, muncullah perusahaan startup bidang transaksi keuangan yang menawarkan beragam kemudahan dalam bertransaksi. Dengan segala kemudahan dan kepraktisan yang ditawarkan, hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi bank-bank konvensional yang “belum beradaptasi” karena munculnya pesaing-pesaing baru yang selangkah lebih maju dalam hal teknologi.

Sekedar mengikuti trend digitalisasi tidaklah cukup, maka dari itu Bank Konvensional seperti BNI, memerlukan instrumen atau tool khusus yang dengannya dapat melihat sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai perusahaan. Apakah sesuai dengan perencanaan sebelumnya atau tidak, hingga dapat memberikan pandangan menyeluruh mengenai kinerja perusahaan untuk menentukan langkah-langkah berikutnya. Instrumen apa yang dimaksud? bagaimana pengaplikasiannya? Akan dibahas tuntas di buku ini. Selamat membaca!