

**PEMETAAN KAPABILITAS KANTOR WILAYAH
BANK SYARIAH INDONESIA REGION JAKARTA 1
(PERIODE 2020 - 2022)**

SISKA SAVITRI



**PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023**



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta (Periode 2020 - 2022)” adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2023

Siska Savitri
P0504202003

RINGKASAN

SISKA SAVITRI. Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta 1 (Periode 2020-2022). Dibimbing oleh AGUS BUONO dan GENDUT SUPRAYITNO

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia memiliki deregulasi pada tahun 1983, Bank Indonesia memberikan keleluasaan kepada bank-bank untuk menentukan suku bunganya. Mayoritas penduduk Indonesia adalah masyarakat muslim, sehingga peluang ini disambut hangat oleh masyarakat. Sistem keuangan syariah di Indonesia menjadi salah satu sistem terbaik dan terlengkap yang diakui secara internasional. Antusias masyarakat terhadap hadirnya bank syariah tentunya juga menuntut bank syariah memiliki fasilitas dan pelayanan yang sama bahkan lebih baik dari bank lainnya. Tren perkembangan perbankan yang bergerak kearah digital dipicu oleh perilaku masyarakat yang berubah sejak pademi COVID 19 dua tahun terakhir. Penyelenggaraan layanan perbankan digital oleh bank umum di atur dalam POJK NO 12/POJK.03/2018, Layanan tersebut bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional dan kualitas layanan perbankan kepada nasabahnya. Mengembangkan strategi bisnis menuju layanan perbankan digital membutuhkan infrastruktur yang memadai.

Industri perbankan di Indonesia mencatat sejarah baru dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang secara resmi lahir pada 1 Februari 2021 atau 19 Jumadil Akhir 1442 H. BSI merupakan ikhtiar atas lahirnya bank syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Potensi BSI untuk terus berkembang dan menjadi bagian dari kelompok bank syariah terkemuka di tingkat global sangat terbuka. Bank Syariah Indonesia mengimplementasikan strategi akselerasi perbankan syariah dimana kekuatan diantaranya adalah Perkembangan teknologi informasi (TI) dan digital. Bank Syariah Indonesia memiliki strategi tersendiri dalam memenangkan persaingan di era globalisasi dengan harapan peningkatan pertumbuhan laba sebesar 25 persen yaitu (1) Menjaga pertumbuhan pembiayaan dan Dana Pihak Ketiga yang sehat; (2) Meningkatkan produktivitas jaringan; (3) Pengembangan bisnis digital; (4) Pengembangan ekosistem halal yang mendukung transaksi hulu ke hilir; (5) Kolaborasi bisnis retail

Bank Syariah Indonesia membagi wilayahnya atau *region* menjadi 10 *region* yaitu *region* Jakarta 1, Jakarta 2, Aceh, Medan, Palembang, Kalimantan, Makassar, Semarang, Surabaya, Bandung. BSI *Region* Jakarta merupakan tulang punggung bagi pertumbuhan baik dari segi asset, Dana Pihak Ketiga maupun pembiayaan bagi Bank Syariah Indonesia. Bank Syariah Indonesia *Region* Jakarta 1 dengan total aset pada tahun 2022 sebesar Rp.52,451 Triliun dan dengan pencapaian pembiayaan retail (SME dan Mikro) pada tahun 2022 sebesar Rp.3,385T dan memiliki target pembiayaan *retail* untuk tahun 2023 sebesar Rp,3,587T. Lokasi Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta 1 yang berada di pusat dari perekonomian di Indonesia, dengan wilayah yang diketahui memiliki jumlah penduduk yang tinggi, pusat industri, pusat perekonomian dan berkembangnya sektor manufaktur dan terpusatnya kegiatan perekonomian di Jakarta membuat terjadinya kompetisi dalam berbagai segmen.

Sebagai ibu kota negara tidak dapat dipungkiri jika nilai produk domestik regional bruto (PDRB) DKI Jakarta tahun 2022 masih menempati posisi pertama dengan pertumbuhan sebesar 5,25%. Pengaruh industri kecil dan menengah (IKM) di DKI Jakarta sangat besar, peran sektor Industri Kecil Menengah dianggap cukup strategis karena mampu meningkatkan pertumbuhan industri dan menciptakan lapangan pekerjaan. Banyaknya lapangan usaha yang terdapat di Jakarta. Penelitian ini dilakukan agar dapat memetakan kapabilitas BSI *region* Jakarta yang bertujuan untuk menciptakan menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan, menganalisis sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan serta merumuskan pemetaan untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan.

Penelitian dilaksanakan di PT.Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta 1 yang beralamat di gedung Wisma Mandiri Jakarta Pusat. Pelaksanaan penelitian mulai dilakukan pada bulan September 2022-Januari 2023. Kemudian setelah itu pengolahan data dan penyusunan tesis dilakukan pada bulan Februari – Maret 2023. Data yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas data sekunder dan data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan *google form* dengan skala *likert* (1-5) kepada responden menggunakan *email* dan *Whatsapp*. Data sekunder diperoleh dari hasil studi literatur. Pengambilan data dilakukan dari sampel yang sudah ditetapkan. Adapun sampel yang diambil untuk analisis VRIO adalah menggunakan teknik *purposive sampling* di mana penentuan sampel berdasarkan responden yang memahami kondisi/aktivitas operasional secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang besar dalam setiap pengambilan keputusan pada BSI *region* Jakarta. Jumlah responden yang diambil pada penelitian ini adalah tujuh orang yang terdiri atas pimpinan BSI *region* Jakarta 1.

Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta 1 merupakan tulang punggung bagi pertumbuhan baik dari segi asset, Dana Pihak Ketiga maupun pembiayaan bagi Bank Syariah Indonesia oleh karena itu, BSI *region* Jakarta 1 perlu memiliki strategi operasional agar dapat menjalankan strategi utama yang menjadi fokus BSI, yang salah satunya adalah penguatan kapasitas dan kapabilitas serta mengembangkan Industri Kecil dan Menengah. Adapun strategi bisnis BSI *region* Jakarta 1 dalam menyokong strategi Bank Syariah Indonesia dapat diformulasikan dari sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) Bank Syariah Indonesia.

Hasil analisis VRIO menunjukkan BSI *region* Jakarta 1 memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage*. Terdapat empat komponen yang termasuk ke dalam *sustainable competitive advantage*. Komponen tersebut adalah komponen IT, sumberdaya manusia, pemasaran dan manajemen risiko. Masing-masing komponen tersebut memilikivariabel yang berpengaruh.

Pada komponen pemasaran, BSI *region* Jakarta 1 unggul dalam *advertising*, dan *brand awareness*. Hasil wawancara dengan responden menunjukkan keunggulan dari iklan yang dibuat oleh BSI adalah iklannya yang mudah dimengerti oleh masyarakat.

Pada komponen keuangan, BSI *region* Jakarta 1 memiliki *sustainable competitive advantage* untuk variabel *funding mix* (penghimpunan dana) yang merupakan suatu kegiatan usaha dari lembaga keuangan dalam menarik dan mengumpulkan beberapa dana dari masyarakat dan menampungnya dalam bentuk simpanan, giro, tabungan, deposito, atau surat berharga lainnya. Pada komponen

manajemen risiko, Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta 1 memiliki *sustainable competitive advantage* untuk variabel variabel *good corporate governance*, *4-eyes principle* dan *independent RCC*.

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah di uraikan maka dapat disimpulkan bahwa Sumberdaya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta 1 yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif ada sebanyak 30 variabel. Hasil analisis VRIO, sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta 1 yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ada 14 variabel. Selain itu pelayanan sumberdaya manusia yang sudah baik tetap di pertahankan dan ditingkatkan lagi kemampuannya agar dapat mengedukasi IKM dalam menggunakan system *digital banking* yang terdapat di BSI.

Kata Kunci: analisis VRIO, digital banking, e-banking, sustainable competitive advantage

SUMMARY

SISKA SAVITRI. Mapping the Capabilities of Regional Offices of Bank Syariah Indonesia Region Jakarta (Period 2020 to 2022). Supervised by AGUS BUONO and GENDUT SUPRAYITNO

The development of Islamic banking in Indonesia was deregulated in 1983, Bank Indonesia gave banks the flexibility to determine their interest rates. The majority of Indonesia's population is a Muslim community, so this opportunity is warmly welcomed by the community. The Islamic financial system in Indonesia is one of the best and most comprehensive systems that is recognized internationally. Public enthusiasm for the presence of Islamic banks, of course, also requires Islamic banks to have the same facilities and services, even better than other banks. The trend of banking development which is moving towards digital is triggered by people's changing behavior since the COVID-19 pandemic in the last two years. The implementation of digital banking services by commercial banks is regulated in POJK NO 12/POJK.03/2018, This service aims to increase the efficiency of operational activities and the quality of banking services to its customers. Developing a business strategy towards digital banking services requires adequate infrastructure.

The banking industry in Indonesia has recorded a new history with the presence of PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) which was officially born on 1 February 2021 or 19 Jumadil Akhir 1442 H. BSI is an initiative for the birth of an Islamic bank that is the pride of the people, which is expected to become new energy for national economic development and contribute to the welfare of society at large. BSI's potential to continue to grow and become part of the leading Islamic bank group at the global level is very wide open. Bank Syariah Indonesia implements a strategy of accelerating Islamic banking where the strengths include the development of information technology (IT) and digital. Bank Syariah Indonesia has its own strategy in winning competition in the globalization era with the hope of increasing profit growth by 25 percent, namely (1) Maintaining healthy growth in financing and Third Party Funds; (2) Increasing network productivity; (3) Development of digital business; (4) Development of a halal ecosystem that supports upstream to downstream transactions; (5) Retail business collaboration Bank Syariah Indonesia divides its territory or regions into 10 regions, namely the Jakarta 1, Jakarta 2, Aceh, Medan, Palembang, Kalimantan, Makasar, Semarang, Surabaya, Bandung regions. BSI Region Jakarta is the backbone for growth both in terms of assets, Third Party Funds and financing for Bank Syariah Indonesia. Bank Syariah Indonesia Jakarta Region with total assets in 2022 of IDR 52.451 trillion and with the achievement of retail financing (SME and Micro) in 2022 of IDR. 3,385T and has a retail financing target for 2023 of IDR 3,587T. The location of Bank Syariah Indonesia in the Jakarta region which is at the center of the economy in Indonesia, with a region known to have a high population, industrial center, economic center and the development of the manufacturing sector and the concentration of economic activity in Jakarta makes competition in various segments.

As the nation's capital, it cannot be denied that the value of DKI Jakarta's gross regional domestic product (GRDP) in 2022 will still occupy the first position with a growth of 5.25%. The influence of small and medium industries (IKM) in DKI Jakarta is very large, the role of the small and medium industry sector is considered quite strategic because it is able to increase industrial growth and create jobs. There are many business fields in Jakarta. This research was conducted in

order to be able to map the capabilities of the BSI Jakarta region which aims to create a sustainable competitive advantage, analyze the resources and capabilities that are sources of sustainable competitive advantage and formulate mapping to maintain and develop resources and capabilities that are sources of sustainable competitive advantage.

The research was conducted at PT Bank Syariah Indonesia Jakarta 1 region which is located at the Wisma Mandiri building, Central Jakarta. The research implementation began in September 2022-January 2023. After that, data processing and thesis preparation were carried out in February-March 2023. The data used in this study consisted of secondary data and primary data. Primary data was obtained by distributing questionnaires using a Google form with a Likert scale (1-5) to respondents using email and Whatsapp. Secondary data obtained from the results of literature studies. Data collection was carried out from a predetermined sample. The samples taken for the VRIO analysis used a purposive sampling technique in which the samples were determined based on respondents who understand operational conditions/activities as a whole and have a large influence on every decision making in the BSI Jakarta region. The number of respondents taken in this study were seven people consisting of leaders

Keywords: digital banking, e-banking, VRIO analysis, sustainable competitive advantage



Al-Hikmah with IPB University

Has Cipta Penerbitan Universitas
1. Dilakukan dengan cara-cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Diperoleh dengan cara-cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
3. Tidak melanggar hak-hak cipta orang lain
4. Diperoleh dengan cara-cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
5. Tidak melanggar hak-hak cipta orang lain
6. Diperoleh dengan cara-cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
7. Tidak melanggar hak-hak cipta orang lain
8. Diperoleh dengan cara-cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
9. Tidak melanggar hak-hak cipta orang lain
10. Diperoleh dengan cara-cara yang benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku

IPB University

Universitas IPB

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2023
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diizinkan mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyediakan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB, IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



**PEMETAAN KAPABILITAS KANTOR WILAYAH
BANK SYARIAH INDONESIA REGION JAKARTA 1
(PERIODE 2020-2022)**

SISKA SAVITRI

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains pada
Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah

**PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023**



Misi Cipta Mitratrasi Universitas

1. Dihasilkan sebagai salah satu pilar utama sebagai sumber daya manusia unggul dan terpadat dengan sumber :
 - a. Berprestasi tinggi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, pertumbuhan kerja ilmiah, pemaksimalan potensi, implementasi kritis atau tinggikan suatu masalah
 - b. Berprestasi tinggi dalam meningkatkan yang wajar (IPB, IPI, IPI, IPI)
2. Dihasilkan menggunakan dan meningkatkan sumber daya manusia yang baik dan dalam meningkatkan kemampuan kerja (IPB, IPI, IPI, IPI)

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr.Ir. Sapta Rahardja, DEA

Judul Tesis : Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah
Bank Syariah Indonesia Region Jakarta 1 (Periode 2020 - 2022)
Nama : Siska Savitri
NPM : P0504202003

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Agus Buono, M.Si, M.Kom
19660702 199302 1001



Pembimbing 2:
Dr. Gendut Suprayitno, MM, QCRO, QIRGP,
IA, IPU

Diketahui oleh

Pada Program Studi:
Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA
19550626 198003 1002



Dosen Pembimbing Sekolah Pascasarjana :
Dr.Ir. Dodik Ridho Nurrochmat, M.Sc.F.Trop, IPU
19700329 199608 1 001

Tanggal Ujian : 4 Juli 2023

Tanggal Lulus :

PRAKATA

Alhamdulillah dan rasa sukur penulis panjatkan kepada Allah subhanahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Sebagai upaya untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Pengembangan Industri Kecil Menengah IPB, penulis melakukan penelitian tesis dengan judul: “Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta 1 (Periode 2020-2022)”. Selama pelaksanaan penelitian sampai penulisannya, penulis mendapat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof.Dr.Ir Agus Bueno, M.Si, M.Kom selaku ketua komisi pembimbing dan Dr.Ir. Gendut Suprayitno, M.M. selaku anggota komisi pembimbing, atas segala bimbingan dan arahan yang telah diberikan kepada penulis
2. kepada Prof.Dr.Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA selaku Ketua Program Studi Pengembangan Industri Kecil dan Menengah IPB, yang telah memberi kesempatan pada penulis mengikuti program magister.
3. Bank Syariah Indonesia *Region* Jakarta 1 atas segala bantuan penelitian yang telah diberikan Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.
4. Kedua orang tua, mama mertua, kakak, adik serta keponakan terkasih yang telah memberikan doa dan dukungannya.
5. Suami Sandi Riantori dan anak - anak tercinta Rafael dan Kenzra atas dukungan dan perhatian terbesarnya.
6. Sahabat dan tim terbaik di BSI Cabang Plaza Mandiri dan Cabang Utan Kayu atas semua semangat dan dukungannya
7. Sahabat-sahabat terbaik atas dukungan dan doanya

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan. khususnya pada bidang industri kecil dan menengah serta bagi kepentingan pembangunan bangsa.

Bogor, Juli 2023

Siska Savitri

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xv
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Bank Syariah	8
2.2. Bank Syariah Indonesia	8
2.3. Kapabilitas.....	9
2.4. Keunggulan Kompetitif.....	9
2.5. Konsep Pengukuran Keunggulan (Model Sembilan Faktor Dong Sung Cho)	10
2.6. Sumber Daya (<i>Resource</i>) dan Kapabilitas (<i>Capabilities</i>)	11
2.7. Teori RBV (<i>Resource-Based View</i>)	11
2.8. Kapabilitas dan RBV	14
2.9. Industri Kecil Menengah	14
2.10. Penelitian Terdahulu	15
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	17
3.1. Kerangka Pemikiran	17
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	17
3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian	18
3.4. Metode Penarikan Sampel	18
3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi	19
3.6. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	20
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	24
4.1. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia	24
4.2. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia Region Jakarta 1	28
4.3. Gambaran Umum Industri Kecil Menengah	29
4.4. Gambaran Umum Responden	30
4.5. Uji Prasyarat untuk Kuesioner	33
4.6. Hasil dan Pembahasan.....	33
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	48
5.1. Simpulan	48
5.2. Saran dan Rekomendasi	48
DAFTAR PUSTAKA	51
LAMPIRAN.....	54
RIWAYAT HIDUP	62

DAFTAR TABEL

1. Klasifikasi kelima strategi <i>resource-based</i>	13
2. Kerangka Analisis VRIO	14
3. Jenis dan Sumber Data Penelitian	18
4. Instrumen Skala <i>Likert</i>	19
5. Rasio NPF perbandingan BSI sebelum merger dan sesudah menjadi Bank Syariah Indonesia	26
6. Produk BSI untuk kategori SME	26
7. Produk dan layanan mikro BSI	29
8. Jumlah responden penelitian berdasarkan jenis kelamin	30
9. Jumlah responden penelitian berdasarkan usia	31
10. Jumlah responden penelitian berdasarkan pendidikan	31
11. Jumlah responden penelitian berdasarkan pendapatan	32
12. Sumber Daya dan Kapabilitas berdasarkan <i>literature review</i> dan observasi ..34	
13. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen infrastruktur perusahaan	34
14. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen IT	35
15. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen sumberdaya manusia	35
16. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen keuangan	36
17. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen pemasaran	36
18. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen manajemen risiko	36
19. Kerangka Analisis VRIO	37
20. Variabel <i>Sustainable Competitive Advantage</i>	39
21. Variabel <i>Temporary Competitive Advantage</i>	43
22. Variabel <i>Unused Competitive Advantage</i>	44
23. Pernyataan IKM terkait Fitur ATM dan <i>E-Banking</i> BSI	44
24. Pernyataan IKM terkait SDM BSI <i>region</i> DKI Jakarta	45
25. Pernyataan IKM terkait <i>advertising</i> BSI	46
26. Daftar nasabah BSI	47

DAFTAR GAMBAR

1. Model Berlian Dong Sung Cho	11
2. Kerangka pemikiran penelitian	17
3. Gambaran menggunakan analisis untuk <i>strategic planning</i>	22
4. Struktur organisasi regional	28
5. Struktur organisasi cabang	28
6. Kelompok Responden berdasarkan jenis kelamin	30
7. Kelompok Responden berdasarkan usia	31
8. Kelompok Responden berdasarkan pendidikan	32
9. Kelompok Responden berdasarkan pendapatan	32

risiko, teknologi informasi, model bisnis, proses bisnis, pengendalian internal dan sumber daya manusia yang mendukung kenyamanan, keamanan dan kehandalan layanan perbankan digital dalam penyediaan informasi, komunikasi, pendaftaran, pembukaan rekening dan transaksi. Teknologi Informasi (TI) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari operasional Bank mengingat perannya yang sangat vital dalam kegiatan perbankan. Menyadari pentingnya peranan TI dan semakin ketatnya kompetisi antar bank maka Bank dari waktu ke waktu senantiasa menyempurnakan penggunaan TI sehingga perkembangannya cukup dinamis. Bank Syariah Indonesia sangat bergantung pada infrastruktur IT, sistem dan pengendalian untuk kegiatan operasional sehari-hari pada proses pelaporan keuangan pada bisnis bank. Lingkungan IT bank dianggap kompleks dengan mempertimbangkan integrasi antar system. Layanan perbankan berbasis TI yang biasa dikenal dengan *electronic banking (e-banking)* memfasilitasi transaksi keuangan nasabah melalui berbagai *delivery channel*, antara lain mesin anjungan tunai mandiri (ATM), pengumpulan data elektronik (EDC), perbankan online, dan layanan pesan singkat (SMS).

Industri perbankan di Indonesia mencatat sejarah baru dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang secara resmi lahir pada 1 Februari 2021 atau 19 Jumadil Akhir 1442 H. Presiden Joko Widodo secara langsung meresmikan bank syariah terbesar di Indonesia tersebut di Istana Negara. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan bank hasil merger antara PT Bank BRI syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger tiga usaha bank syariah tersebut pada 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Selanjutnya, pada 1 Februari 2021. Komposisi pemegang saham BSI adalah: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 17,25%. Sisanya adalah pemegang saham yang masing-masing di bawah 5%. Penggabungan ini menyatukan kelebihan dari ketiga bank syariah tersebut, sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi dengan perusahaan serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, BSI didorong untuk dapat bersaing di tingkat global. BSI merupakan ikhtiar atas lahirnya bank syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan BSI juga menjadi cermin wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (*Rahmatan Lil 'Aalamiin*).

Potensi BSI untuk terus berkembang dan menjadi bagian dari kelompok bank syariah terkemuka di tingkat global sangat terbuka. Selain kinerja yang tumbuh positif, dukungan iklim bahwa pemerintah Indonesia memiliki misi lahirnya ekosistem industri halal dan memiliki bank syariah nasional yang besar serta kuat, fakta bahwa Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia ikut membuka peluang. Bank Syariah Indonesia mengimplementasikan strategi akselerasi perbankan syariah dimana kekuatan diantaranya adalah Perkembangan teknologi informasi (TI) dan digital. Kemudian memperluas kapasitas staf di semua bidang tenaga kerja bank untuk menjadi penasihat keuangan bagi klien dan investor. Penguatan fondasi IT, *digital, human risk management, capital* dan *operational excellence* merupakan strategi yang ditujukan untuk memenangkan persaingan di dunia perbankan. Perencanaan dan pengembangan TI

BSI dalam hal teknologi dan infrastruktur dalam mendukung strategi bank periode 2021-2023. Strategi tersebut meliputi *core banking system* dan *digital banking*. Dalam mendukung strategi tersebut, BSI menerapkan program yang tercantum dalam “7 IT Stars” (*Strategic Action dan Programs*) yang rinciannya adalah sebagai berikut: (1) *Security, Risk and Fraud*, (2) *Core system modernization*, (3) *Infrastructure and Connectivity*, (4) *Integrated data management and monitoring*, (5) *Organisation, Corporate Support and Internal Improvements*, (6) *Unified Platform and Customer 360*, (7) *Digital Expansion and Open Banking*. Total investasi yang direalisasikan BSI pada tahun 2021 mencapai Rp. 229,4 Miliar. Anggaran tersebut untuk mendukung pemenuhan kapabilitas *Digital Banking, Enterprise and Surrounding Application, Digitalisasi and Office Automation, Enhancement* fitur pada aplikasi *existing* serta belanja infrastruktur TI dan perangkat *security* dalam rangka peningkatan kapasitas dan kapabilitas TI.

Strategi inovasi digital yang sudah diterapkan Bank Syariah Indonesia, fitur-fitur pada *BSI Mobile* tak hanya sekedar untuk cek saldo, transfer dana, atau bayar tagihan saja. Nasabah BSI juga bisa membuat transaksi terjadwal dan manajemen kartu perbankan yang dimilikinya. Aplikasi *BSI Mobile* memungkinkan pengguna untuk akses informasi dan transaksi islami. fitur cek lokasi masjid terdekat, arah kiblat, waktu salat, sampai proses pembayaran qurban dan aqiqah telah terdapat dalam aplikasi. Kemudian untuk produk *pawning* dalam aplikasi terdapat *BSI Mobile* juga punya fitur gadai dan cicil emas lewat *mobile banking*. Dimulai dari nominal Rp.50.000, nasabah sudah bisa beli emas dan melakukan transaksi lain seperti jual, transfer, atau tarik fisik emas tanpa perlu datang ke kantor cabang Layanan digital seperti ini tentu tak akan nasabah dapatkan pada aplikasi digital bank konvensional. Begitu pula dengan Agen digital untuk berinteraksi dengan nasabah ini disebut *BSI Aisyah*. Tidak hanya responsif, para agen juga bisa memberitahu nasabah saat bertanya melalui situs web atau *messaging apps* terkait lokasi atm dan kantor cabang terdekat. Pencapaian transaksi kumulatif per Juni 2022 mencapai 117,72 juta transaksi dan kontribusi fee based income tercatat Rp.199 miliar. Pola nasabah yang mengandalkan hidup berdampingan dengan digital menjadi suatu bentuk keniscayaan yang harus diikuti. Improvisasi terhadap fitur-fitur digital yang sudah ada akan terus diperbaharui seiring dengan misi dari BSI untuk memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia, sehingga diharapkan mampu bersaing dalam mencapai keunggulan yang berkesinambungan.

Bank Syariah Indonesia memiliki strategi tersendiri dalam memenangkan persaingan di era globalisasi dengan harapan peningkatan pertumbuhan laba sebesar 25 persen, yaitu (1) Menjaga pertumbuhan pembiayaan dan Dana Pihak Ketiga yang sehat; (2) Meningkatkan produktivitas jaringan; (3) Pengembangan bisnis digital; (4) Pengembangan ekosistem halal yang mendukung transaksi hulu ke hilir; (5) Kolaborasi bisnis retail. Bank Syariah Indonesia dengan modal inti diatas Rp.22,6 Triliun dan saat ini berada di kelas Bank Umum Kegiatan Usaha (BUKU) III berusaha mempersiapkan diri untuk memasuki kelompok bank dengan BUKU IV dengan total modal inti sebesar lebih dari 30 Triliun. Bank Syariah Indonesia memiliki harapan untuk masuk kedalam sepuluh bank besar dunia dari sisi kapitalisasi pasar dalam lima tahun ke depan. Dengan aset sebesar per desember 2020 sebesar 240 Triliun dan bertumbuh menjadi 265 Triliun pada tahun 2021 dan menjadi 306 Triliun pada tahun 2022. Pertumbuhan Laba BSI yang dinilai impresif

pada akhir tahun 2022 dengan aset tumbuh sebesar 15,4 persen, Dana Pihak Ketiga tumbuh 12 persen pembiayaan tumbuh sebesar 21,26 persen dan kualitas pembiayaan diangka 2,24 persen. Sesuai dengan data OJK menunjukkan bahwa BSI menguasai 60 persen dari pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia. Karena itu, Bank Syariah Indonesia kemudian membagi wilayahnya menjadi 10 wilayah atau disebut *region*. Dengan total cabang sebanyak 1200 cabang yang berbadan hukum sesuai dengan regulasi Nomor 2/POJK.03/2016 Tentang pengembangan Jaringan Kantor Perbankan Syariah yang tersebar di seluruh Indonesia guna memberikan layanan kepada 14,9 juta nasabah BSI.

Bank Syariah Indonesia membagi wilayahnya atau *region* menjadi 10 *region* yaitu *region* Jakarta 1, Jakarta 2, Aceh, Medan, Palembang, Kalimantan, Makassar, Semarang, Surabaya, Bandung. BSI *Region* Jakarta 1 merupakan tulang punggung bagi pertumbuhan baik dari segi aset, Dana Pihak Ketiga maupun pembiayaan bagi Bank Syariah Indonesia. Bank Syariah Indonesia *Region* Jakarta 1 dengan total aset pada tahun 2022 sebesar Rp.52,451 Triliun dan dengan pencapaian pembiayaan retail (SME dan Mikro) pada tahun 2022 sebesar Rp.3,385T dan memiliki target pembiayaan *retail* untuk tahun 2023 sebesar Rp.3,587T. Lokasi Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta yang berada di pusat dari perekonomian di Indonesia, dengan wilayah yang diketahui memiliki jumlah penduduk yang tinggi, pusat industri, pusat perekonomian dan berkembangnya sektor manufaktur dan terpusatnya kegiatan perekonomian di Jakarta membuat terjadinya kompetisi dalam berbagai segmen. Daya saing global mengakibatkan setiap pelaku usaha mempertahankan dan meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Sebagai ibu kota negara tidak dapat dipungkiri jika nilai produk domestik regional bruto (PDRB) DKI Jakarta tahun 2022 masih menempati posisi pertama dengan pertumbuhan sebesar 5,25%. PDRB suatu daerah merupakan salah satu tolak ukur produktivitas yang mencerminkan seluruh nilai barang dan jasa yang dihasilkan oleh daerah tersebut. PDRB DKI Jakarta didominasi oleh tiga lapangan usaha yaitu perdagangan besar dan eceran, industri pengolahan dan jasa keuangan dan asuransi. Pengaruh industri kecil dan menengah (IKM) di DKI Jakarta sangat besar, peran sektor Industri Kecil Menengah dianggap cukup strategis karena mampu meningkatkan pertumbuhan industri dan menciptakan lapangan pekerjaan. Pertumbuhan Industri Kecil Menengah nasional pada tahun 2022 mencapai 4.4 juta unit usaha dan merupakan 99,7% dari total unit usaha industri di Indonesia. Kementerian Perindustrian (Kemenperin) sesuai peraturan menteri 64/M-IND/PER/7/2016 bahwa kegiatan industri yang meliputi industri kecil, menengah dan besar ditentukan berdasarkan jumlah tenaga kerja dan atau nilai usahanya. Kemenperin memacu para Industri Kecil Menengah untuk memasarkan produknya di *marketplace*, maka dilakukannya Kerjasama antara Kemenperin dan beberapa *e-commers* sebagai upaya dalam mendorong pertumbuhan Industri Kecil Menengah di pasar Digital. Perkembangan *e-commers* yang pesat diharapkan dapat menjadi gerbang bagi pelaku Industri Kecil Menengah dalam melakukan transformasi dengan sistem informasi digital, menggunakan alat promosi digital dan system pembayaran digital. Pesatnya perkembangan teknologi pada perbankan mengubah pola perilaku dan pola transaksi nasabah menjadi serba digital, sehingga memaksa kegiatan perbankan beralih menjadi *digital channel* atau kanal digital. Kondisi ini memperjelas fokus bank beralih mengikuti kebiasaan baru nasabah dengan

mengadopsi teknologi digital dari pada memperbanyak kantor cabang. Banyaknya lapangan usaha yang terdapat di Jakarta dan berkembangnya pertumbuhan kinerja industri dan menjadi kotributor utama dalam perekonomian DKI Jakarta membuat perbankan di DKI Jakarta bersaing dengan ketat.

Perekonomian global dan domestik yang tumbuh dengan ketidakpastian, bank sebagai motor penggerak perekonomian dengan salah satu peranannya yang mana sebagai penghimpun dana masyarakat dan menyalurkan dana masyarakat maka, Bank Indonesia (BI) mengharapkan penyaluran kredit perbankan nasional dapat tepat tumbuh dengan signifikan. Bank Indonesia memperkirakan pertumbuhan kredit pada tahun 2023 mencapai 8,9%, dengan prioritas penyaluran kredit modal kerja kemudian kredit investasi dan kredit konsumsi. Bank Indonesia mencatat pada tahun 2022 jumlah bank umum konvensional sebanyak 106 unit, jumlah yang lebih sedikit jika dibandingkan tahun 2021 berjumlah 107 unit dan tahun 2020 yang berjumlah 110 unit, yang mana penyebab penurunan tersebut mengacu pada ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang memberlakukan konsolidasi dengan tujuan untuk memperkuat struktur perbankan di Indonesia.

Pertumbuhan perekonomian DKI Jakarta berada di peringkat teratas perekonomian nasional, terlihat dari kondisi perbankan di DKI Jakarta dengan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga pada pertengahan tahun 2022 sekitar 52,13 persen dari total Dana Pihak Ketiga bank umum nasional. Sedangkan perbankan syariah menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) nilai total pembiayaan mencapai 470 triliun, dengan total aset keuangan syariah. Pengembangan perbankan syariah di Indonesia bertujuan untuk menjadi katalis dalam mempercepat proses pengembangan perbankan syariah di Indonesia dengan memperkenalkan tiga arah pengembangan yang harus memperkuat identitas perbankan syariah, sinergi ekosistem keuangan syariah, dan memperkuat perizinan, regulasi dan pengawasan. Sebagai bagian dari Roadmap Perbankan Indonesia, roadmap ini merupakan langkah strategis OJK untuk memandu pengembangan ekonomi syariah di Indonesia, khususnya sektor jasa keuangan syariah di area perbankan syariah. Indikator perbankan syariah menunjukkan hasil yang positif, dengan aset perbankan syariah, dana pihak ke tiga dan pembiayaan meningkat bahkan di masa pandemi COVID-19.

Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta 1, dengan lokasi yang berada di ibu kota negara memiliki tantangan tersendiri dengan adanya *issue* bahwa turunnya pencapaian pembiayaan retail dan consumer, Dana Pihak Ketiga yang negative growth, kemampuan *sales* yang belum optimal dalam menjual multiproduk, rendahnya produktifitas *sales*, dan kualitas yang mengalami pemburukan. maka BSI *region* Jakarta 1 perlu memiliki strategi operasional agar dapat menjalankan strategi utama yang menjadi fokus BSI, yang salah satunya adalah penguatan kapasitas dan kapabilitas serta mengembangkan Industri Kecil dan Menengah. Sehingga strategi bisnis BSI *region* Jakarta 1 dalam menyokong strategi Bank Syariah Indonesia dapat diformulasikan dari sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) Bank Syariah Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada batasan masalah tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut penelitian ini, dengan judul penelitian “Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia *Region* Jakarta 1 (Periode 2020-2022)”. Penelitian ini difokuskan kepada BSI *region* Jakarta 1, dimana *Region* Jakarta 1 merupakan

Region dengan aset tertinggi di antara *region* di Bank Syariah Indonesia, karena BSI *region* Jakarta 1 merupakan tulang punggung bagi Bank Syariah Indonesia dalam pertumbuhan aset, Dana Pihak Ketiga dan Pembiayaan.

DKI Jakarta merupakan ibukota negara dan kota terbesar di Indonesia, dengan jumlah penduduk terbanyak di Indonesia sebanyak 10,67 juta jiwa. Hal ini merupakan potensi bagi BSI *region* Jakarta 1 untuk meningkatkan Kapabilitas yang dimiliki dalam menyokong pertumbuhan BSI secara masiv.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai perumusan pemetaan kapabilitas yang ada di Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta

1. Berdasarkan permasalahan di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Apa saja sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta 1 yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif. Dengan menggunakan kerangka kerja VRIO maka akan di dapatkan apa saja variabel sumber daya dan kapabilitas yang ada di BSI *region* Jakarta. Peneliti akan menghitung berdasarkan data yang didapat dari responden dengan media wawancara atau in depth interview dan berdasarkan dari data Pustaka yang terdapat di BSI.
2. Sumber daya dan kapabilitas mana saja yang merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi BSI *region* Jakarta 1. Dengan metode *Resource Based View*, dan berdasarkan pendapat Dong Sung Cho, maka peneliti akan merumuskan variabel yang menjadi sumber daya dan kapabilitas yang merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.
3. Bagaimana rumusan strategi bagi BSI *region* Jakarta 1 untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan tersebut. Strategi Bank Syariah Indonesia yang selama ini merupakan proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar, produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan, peneliti akan merumuskan melalui data data yang peneliti dapatkan.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta 1 yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Menganalisis sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bagi BSI *region* Jakarta 1.
3. Merumuskan strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan bagi BSI *region* Jakarta 1.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Bank Syariah Indonesia dapat dijadikan sebagai bahan diskusi untuk mengidentifikasi dan menganalisis sumber daya dan kapabilitas apa saja yang merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dan perumusan strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan

2. Sebagai bahan diskusi bagi BSI *region* Jakarta 1 dalam mengidentifikasi dan menganalisis sumberdaya dan kapabilitas apasaja yang merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dan perumusan strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan
3. Sebagai acuan bagi pelaku Industri Kecil dan Menengah dalam memanfaatkan perbankan sebagai mitra dalam memajukan usaha

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah:

1. PT Bank Syariah Indonesia yang dijadikan objek penelitian adalah perusahaan perbankan yang pengelolaannya menggunakan prinsip Syariah di *region* DKI Jakarta 1.
2. Pembahasan penelitian BSI *region* Jakarta 1 hanya pada keunggulan kompetitif BSI untuk produk Industri Kecil Menengah.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Bank Syariah

Bank syariah merupakan salah satu instrumen ekonomi Islam. Bank syariah adalah bank bebas bunga. Bank syariah juga dapat diartikan sebagai lembaga keuangan/perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berdasarkan Al-Quran dan Hadits Nabi Muhammad SAW. Menurut Pasal 21 (1) (7) UU Perbankan Syariah 2008, bank syariah adalah bank yang beroperasi berdasarkan prinsip Syariah dan bersifat bank umum syariah dan bank keuangan syariah. Prinsip syariah yang diterapkan adalah prinsip hukum perbankan syariah berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang berwenang mengeluarkan fatwa di wilayah syariah. Menurut Al Arif (2012), bank syariah secara umum dipahami sebagai lembaga keuangan yang bisnis utamanya adalah penyediaan kredit dan layanan pembayaran dan sirkulasi lainnya dan yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah. Oleh karena itu, bisnis bank akan selalu terkait dengan masalah uang sebagai subjek utama bisnis. Bank syariah tidak hanya bank bebas bunga, tetapi juga mengikuti arah mencapai kemakmuran. Secara fundamental terdapat beberapa karakteristik bank syariah, yaitu:

1. Penghapusan riba.
2. Melayani kepentingan umum dan mewujudkan tujuan sosial ekonomi Islam.
3. Perbankan Islam bersifat universal dan merupakan kombinasi dari perbankan komersial dan investasi.
4. Bank syariah menilai aplikasi keuangan berorientasi ekuitas lebih hati-hati, karena bank umum syariah menerapkan bagi hasil dalam angsuran, proyek, perusahaan atau industri.
5. Bagi hasil bertujuan untuk mempererat hubungan antara bank syariah dengan pengusaha.
6. Kerangka kerja yang dirancang untuk membantu bank mengelola likuiditasnya menggunakan instrumen pasar uang antar bank syariah dan instrumen bank sentral berbasis syariah.

2.2. Bank Syariah Indonesia

Sesuai ketentuan POJK 03/2018 mengenai Persyaratan Dan Tata Cara Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Integrasi Dan Konversi Bank Umum untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional serta mampu merespon tantangan pada masa-masa mendatang yang semakin dinamis dan kompleks, diperlukan Bank yang kuat, efisien dan berdaya saing, yang antara lain melalui aktivitas Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Integrasi dan Konversi, termasuk penataan kepemilikan asing di perbankan nasional. Yang kemudian diatur pada pasal 1 Ketentuan Umum yang membahas mengenai Bank adalah Bank Umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, dan Bank Umum Syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, dan Bank Umum Syariah adalah Bank Umum Syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-

Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Maka pada dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang secara resmi lahir pada 1 Februari 2021 atau 19 Jumadil Akhir 1442 H. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan bank hasil merger antara PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger tiga usaha bank syariah tersebut pada 27 Januari 2021 melalui surat Nomor SR-3/PB.1/2021. Selanjutnya, pada 1 Februari 2021. Komposisi pemegang saham BSI adalah: PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 17,25%. Sisanya adalah pemegang saham yang masing-masing di bawah 5%.

POJK No.41/POJK 03/2019 mengatur mengenai Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Bank atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Bank lain yang telah ada yang mengakibatkan aset, liabilitas, dan ekuitas dari Bank yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada Bank yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Bank yang menggabungkan diri berakhir karena hukum. Peleburan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua Bank atau lebih untuk meleburkan diri dengan cara mendirikan satu Bank baru yang karena hukum memperoleh aset, liabilitas, dan ekuitas dari Bank yang meleburkan diri dan status badan hukum Bank yang meleburkan diri berakhir karena hukum. Kemudian, dasar dari penggabungan Peleburan, Pengambilalihan, Integrasi Dan Konversi tersebut wajib memperoleh izin dari OJK, yang mana tata cara penggabungan atau peleburan telah disusun sesuai ketentuan OJK.

2.3. Kapabilitas

Kapabilitas merupakan kemampuan mendayagunakan secara baik sumber daya yang dimiliki, baik dari dalam diri maupun dalam suatu organisasi, serta potensi-potensi yang terdapat didalamnya dalam menjalankan serangkaian aktivitas (Amir 2011). Kapabilitas juga merupakan pengukuran yang digunakan oleh masyarakat untuk melihat kemampuan berbagai bidang sisi kehidupan, dengan cara meraih tujuan-tujuan dengan tingkat keberhasilan. Sehingga kemampuan yang merupakan keadaan seseorang untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan atas dasar ketentuan yang ada, yang mana keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan sumber dayanya.

Kapabilitas terdapat 3 jenis berdasarkan kemampuan dasar untuk seseorang dalam melakukan pekerjaannya hingga tercapai hasil yang maksimal (Moenir 2008) yaitu kemampuan teknis, kemampuan bersifat manusiawi dan kemampuan konseptual.

2.4. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif sangat erat kaitannya dengan strategi manajemen pada suatu perusahaan, dalam menentukan keunggulan terlihat dari persaingan yang terjadi diantara dua produk yang serupa yang dimiliki oleh perusahaan yang berbeda. Dalam menentukan keunggulan kompetitif suatu Perusahaan, diperlukan konsumen dan produsen yang merancang serta menciptakan produk tersebut sehingga memiliki nilai lebih dibandingkan produk pesaing. Sebagai tolak ukur bagaimana produk tersebut menjadi unggul dibandingkan produk terkait maka

tentunya diperlukan perencanaan, strategi dan promosi. Keunggulan kompetitif muncul dari berbagai aktivitas yang berkaitan dengan desain produk, proses manufaktur, aktivitas pemasaran, distribusi dan peluncuran. Keunggulan kompetitif sangat penting bagi perusahaan dari semua ukuran untuk memastikan kelangsungan hidup produk perusahaan (Fatimah *et al.* 2018). Semua elemen organisasi harus disertakan terlepas dari skala bisnisnya (Darmawan *et al.* 2020).

Keunggulan bersaing merupakan posisi yang harus dicapai oleh suatu perusahaan jika ingin bertahan dalam persaingan yang ketat dari semua pemain. Oleh karena itu, Barney (dalam Nugroho *et al.* 2018) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai ketika suatu perusahaan memiliki keunggulan dalam mengelola sumber daya dan kapabilitasnya sendiri dibandingkan dengan pesaingnya, yang dianggap sebagai kompetensi inti. Menurut Kuncoro (2005), suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh para pesaingnya, atau ketika perusahaan berusaha untuk membedakan diri dari para pesaingnya. Suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber daya strategis jika memiliki karakteristik kompetitif, misalnya. sumber daya yang berharga, sumber daya yang memberikan nilai kelangkaan, sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing (*inimitable*). dan sumber daya yang sepenuhnya didukung (diatur) oleh organisasi.

2.5. Konsep Pengukuran Keunggulan (Model Sembilan Faktor Dong Sung Cho)

Model Sembilan Faktor lebih komprehensif dan lebih dinamis daripada model asli Porter model berlian. Pertama, Kerangka kerja ini mencakup empat kelompok faktor manusia untuk menjelaskan daya saing suatu bangsa, selain empat faktor fisik dari model Diamond asli, di mana peran berbagai kelompok orang penting untuk pembangunan ekonomi mereka. Kedua, lebih dinamis. Faktor manusia dan faktor fisik saling berinteraksi dalam rangka memacu pembangunan suatu bangsa.

Model ini mewujudkan gagasan Porter mengatakan bahwa kemakmuran nasional diciptakan, bukan diwariskan. Berlian Porter juga mengatakan orang adalah pendorong utama di balik memperoleh daya saing nasional dengan mengatur dan menggabungkan faktor-faktor fisik dengan cara yang produktif. Selain itu, pejabat pemerintah merupakan faktor endogen dalam model baru ini dan dengan demikian memiliki pengaruh langsung terhadap daya saing nasional, sedangkan faktor pemerintah merupakan variabel luar dalam model asli Porter.

Faktor manusia meliputi pekerja, politisi dan birokrat, pengusaha dan profesional (termasuk ilmuwan dan manajer). Faktor fisik meliputi kondisi faktor, kondisi permintaan, industri terkait dan pendukung, dan lingkungan bisnis. Peristiwa acak dan faktor eksternal ditambahkan ke delapan faktor internal ini untuk menciptakan paradigma baru .



Gambar 1. Model Berlian Dong Sung Cho

2.6. Sumber Daya (*Resource*) dan Kapabilitas (*Capabilities*)

Menurut Barney dan Hesterley (2015), sumber daya terbagi menjadi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud yang dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya berwujud adalah sumber daya yang dapat diamati dan diukur, seperti pabrik dan produk. Aset tidak berwujud adalah aset yang terakumulasi dari waktu ke waktu dalam sejarah perusahaan yang relatif sulit untuk dianalisis dan ditiru oleh pesaing, seperti Pengetahuan, kepercayaan antara manajemen dan karyawan, budaya perusahaan dan rutinitas perusahaan (cara kerja sama yang unik) (Hitt *et al.* 2001). Kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya tersebut. Kapabilitas terdiri dari proses bisnis dan hal-hal rutin yang dilakukan dalam mengelola dan memaksimalkan interaksi antara sumber daya yang dimiliki perusahaan. Contoh kapabilitas diantaranya kapabilitas manajerial, kemampuan ilmiah, keahlian pemasaran, dan kapasitas bagaimana berinteraksi dengan orang (tenaga kerja, pelanggan, dan pemasok).

2.7. Teori RBV (*Resource-Based View*)

Resource-Based View (RBV) *theory* adalah perspektif teoretis yang sangat populer untuk menjelaskan kapabilitas dan kinerja organisasi. Teori RBV merupakan acuan atau kerangka kerja untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan dengan mengkaji keunikan seluruh sumber daya internal yang dimiliki dan dikuasai oleh perusahaan. Asumsi dasar yang digunakan dalam teori RBV adalah heterogenitas dan imobilitas sumber daya. Pertama, perusahaan dapat dilihat sebagai kumpulan sumber daya produktif dan berbeda antar perusahaan (asumsi heterogenitas sumber daya), Kedua, sumber daya tersebut sangat mahal dan sulit untuk ditiru (dengan asumsi sumber daya tersebut stasioner) (Wandrial 2011). Banyak sumber daya tidak dapat diperoleh dengan segera, keputusan strategis perusahaan dibatasi oleh jumlah sumber daya yang tersedia pada saat itu dan

kecepatan perusahaan memperoleh sumber daya baru. Oleh karena itu, perbedaan sumber daya merupakan inti dari strategi dan sangat penting untuk keberlanjutan keunggulan kompetitif (Collin dan Montgomery (2005) dalam Anggraeni, SK, *et al.* (2017). Menurut Mulyono (2013), teori RBV lebih unggul jika perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing, atau jika sumber daya tersebut unggul kemudian dikelola dengan karakteristik perusahaan yang baik, maka perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang mengarah pada kinerja unggul. (*Inimitable*, terorganisir untuk menangkap nilai). Kerangka kerja VRIO adalah alat untuk menganalisis sumber daya dan kemampuan internal perusahaan untuk menentukan apakah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam analisis VRIO, perusahaan menganalisis empat pertanyaan sebagai berikut (Antonio *et al.* 2012):

- **Valuable**

Pertanyaan pertama dalam kerangka analitis ini adalah apakah organisasi memiliki sumber daya tambahan untuk menangkap peluang dan bertahan menghadapi ancaman. Jika jawaban atas pertanyaan tersebut adalah "ya", dapat diasumsikan bahwa sumber daya tersebut berharga. Selain itu, sumber daya berharga ketika mereka dapat meningkatkan nilai yang dirasakan pelanggan. Hal ini dilakukan dengan menambah variasi dan/atau menurunkan harga produk. Jika sumber daya perusahaan tidak dapat memenuhi kondisi tersebut, keunggulan kompetitif perusahaan merupakan kelemahan. Penting untuk terus meninjau hal ini, karena perubahan internal dan eksternal terus terjadi.

- **Rare**

Sumber daya yang hanya dapat diperoleh dari satu atau hanya beberapa perusahaan dianggap sebagai sumber daya yang langka. Ketika sumber daya langka dan berharga, perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sementara. Sebaliknya, ketika beberapa perusahaan memiliki sumber daya yang sama dan menggunakan keterampilan tersebut dengan cara yang sama, dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif. Ini karena perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang sama untuk menerapkan strategi yang sama dan tidak ada organisasi yang dapat bekerja lebih baik.

- **Inimitable**

Sumber daya berbiaya tinggi sulit untuk ditiru, dibeli, dan diganti dengan perusahaan pesaing. Dalam hal peniruan, perusahaan pesaing memiliki dua pilihan, yaitu meniru/menduplikasi sumber daya secara langsung dan menawarkan produk atau jasa yang sebanding. Ketika sebuah perusahaan memiliki sumber daya yang berharga, langka dan mahal untuk ditiru, maka perusahaan tersebut dapat dianggap memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- **Organized to Captured Value**

Sumber daya itu sendiri tidak berguna bagi perusahaan kecuali jika diatur sedemikian rupa sehingga mengumpulkan nilai dari perusahaan. Perusahaan harus mengelola sistem manajemen, proses, prinsip operasi, struktur, dan budaya organisasinya untuk sepenuhnya menyadari potensinya yang berharga, langka, dan mahal untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Model VRIO di atas digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan atau kelemahan aset perusahaan tertentu. Kerangka kerja VRIO terdiri dari serangkaian pertanyaan terkait bisnis perusahaan dalam hal nilai, kelangkaan, ketertelusuran,

dan organisasi. Semua jawaban menentukan apakah suatu sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan

Mosakowski (1993 dan 1998) menyatakan dalam Prasetyo W (2008) bahwa perhatian terhadap penggunaan sumber daya internal sebagai strategi bisnis untuk memastikan keberhasilan proses produksi produk untuk seluruh perusahaan produksi harus dikembangkan melalui strategi. didasarkan pada pengembangan sumber daya internal yang unggul (*resource-based strategy*). Adapun lima sumber daya, dengan karakteristik *resources-based strategy* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Klasifikasi kelima strategi *resource-based*

Sumber Daya	Karakteristik Utama
Sumber daya keuangan	Kemampuan untuk memperhatikan dan menciptakan dana selama proses produk
Sumber daya fisik	Penentuan hasil produksi produk sebagai potensi keunggulan mutu dan efektifitas biaya
Sumber daya manusia	Kemampuan dan keterampilan seluruh karyawan di dalam mempertahankan keunggulan kompetitif produk
Sumber daya teknologi	Fasilitas pengembangan hasil produk sebagai pencapaian dan pembuatan kualitas produk
Sumber daya reputasi organisasi	Reputasi perusahaan di dalam hubungannya dengan pemasok komponen dan konsumen

Menurut Grant (1991 dan 1999) yang diterbitkan dalam Prasetyo, W (2008) berpendapat bahwa karakteristik dari lima dimensi strategi berbasis sumber daya bertujuan untuk terus meningkatkan nilai strategis keunggulan. Grant (1999) melanjutkan dengan menyatakan bahwa lima dimensi utama dari strategi berbasis sumber daya adalah sumber daya keuangan, yang dapat digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan aset dan pendapatan, dan risiko kerugian internal, yang ditentukan oleh kemampuan perusahaan. perusahaan biaya overhead. proses pembuatan produk tersebut. Sumber daya dan kapabilitas strategik tersebut harus memiliki empat atribut penting (Rothaermel 2013), yaitu:

1. *Valuable* (Berharga). Sumber daya dan kapabilitas harus dipandang berharga dari perspektif organisasi sehingga peluang yang ada dapat dimanfaatkan dan ancaman di masa depan dapat dinetralkan.
2. *Rarity* (Jarang). Sumber daya dan kapabilitas harus unik. Sumber daya yang hanya dapat digunakan oleh dua atau tiga organisasi dapat digolongkan sebagai sumber daya yang langka
3. *Imitability*. Sumber daya dan keterampilan juga harus sulit ditiru, ditiru, dan bahkan diganti.
4. *Organization*. Sumber daya dan kapabilitas dengan sendirinya, tidak menguntungkan organisasi jika sumber daya tidak diatur sedemikian rupa sehingga dapat menangkap nilai dari sumber daya tersebut. Hanya organisasi yang mampu menggunakan sumber daya yang berharga, langka, dan dapat ditiru yang dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Adapun untuk kerangka dari VRIO adalah:

Tabel 2. Kerangka Analisis VRIO

Value	Rare	Imitability	Organize	Kesimpulan
No	-	-	No	<i>Competitive Disadvantage</i>
Yes	No	-	-	<i>Competitive Parity</i>
Yes	Yes	No	-	<i>Temporary Competitive Disadvantage</i>
Yes	Yes	Yes	Yes	<i>Sustained Competitive Advantage</i>

2.8. Kapabilitas dan RBV

Teori yang populer dalam memperoleh keunggulan bersaing adalah teori *Resource-Based View (RBV)*, seperti yang dikatakan Barney (1991) bahwa teori RBV berasumsi pada perusahaan dapat di gambarkan sebagai sekumpulan sumber daya yang secara heterogen didistribusikan keseluruh bagian perusahaan. Perusahaan yang ingin mendapatkan keunggulan bersaing adalah perusahaan yang memiliki sumberdaya dan atribut VRIO (*valuable, rare, imitability, organization*). Sehingga dapat dikatakan bahwa sumberdaya merupakan jantung dari RBV. Kapabilitas dibangun berdasarkan pengembangan, penyelenggaraan, dan pertukaran informasi, sehingga ketika persaingan berubah dengan cepat, dan tidak dapat diprediksi maka, sebuah organisasi dituntut untuk menyesuaikan dan mengembangkan sumberdaya yang dimiliki dengan berkelanjutan (*sustainable*).

Kapabilitas pada suatu perusahaan dibedakan menjadi dua, yaitu kapabilitas operasional dan kapabilitas dinamik. Kapabilitas operasional adalah dengan menilai kegiatan yang menghasilkan produk tertentu yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan konsep fungsional dasar (Collis 1994), sedangkan kapabilitas dinamik adalah kemampuan perusahaan mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan yang cepat.

2.9. Industri Kecil dan Menengah

Definisi usaha Industri kecil dan menengah adalah terlihat dari aktifitas produksinya yang sangat bervariasi di Indonesia. Berdasarkan peraturan Menteri no.64/M-IND/PER7/2016 dengan aturan kegiatan sebagai berikut:

1. Industri merupakan kegiatan ekonomi dalam mengolah bahan baku dan menghasilkan barang dalam rangka memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi.
2. Tenaga kerja yang merupakan tenaga kerja tetap dan menerima penghasilan dalam nilai tertentu.
3. Nilai investasi berupa nilai tanah dan bangunan, peralatan, mesin, sarana dan prasarana yang digunakan dalam melakukan kegiatan industri.

Menurut Surat Edaran Bank Indonesia (Prasetyo 2008), industri kecil adalah usaha berupa industri yang dijalankan oleh masyarakat miskin atau hampir miskin yang memiliki aset; Dengan omzet Rp.200 juta atau Rp.1 miliar, ini adalah bisnis keluarga yang menggunakan sumber daya lokal, mengadopsi teknologi sederhana dan memungkinkan masuk dan keluar dengan mudah. Kemudian industri menengah adalah industri yang sedikit lebih kecil dari industri kecil. Industri

menengah adalah industri kecil yang berkembang sedemikian rupa sehingga asetnya < Rp.5 miliar untuk kegiatan industri, aset < Rp.600 juta untuk kegiatan lainnya (Kirwani 2013).

Kementerian Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) dalam RIP-IKM (2002-2004) mendefinisikan industri kecil sebagai kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh perorangan, rumah tangga, atau masyarakat yang bertujuan menghasilkan barang atau jasa untuk dijual secara komersial. dengan nilai bersih tertinggi Rp.200 juta dan nilai penjualan tahunan sebesar 1 miliar atau kurang. Sedangkan industri menengah adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh individu atau organisasi yang bertujuan untuk menghasilkan barang atau jasa yang dapat dijual secara komersial dengan nilai penjualan tahunan lebih dari 1 miliar rupiah dan kurang dari 50 miliar rupiah (Kirwani 2013).

2.10. Penelitian Terdahulu

Kajian ini mengkaji penelitian terdahulu yang relevansinya berdasarkan metode analisis, keberlakuan aliran penelitian dan kesamaan bidang penelitian. Beberapa penelitian yang memiliki kemiripan di bidang IKM adalah penelitian Permana (2015) yang membahas tentang perumusan strategi ketahanan usaha dan daya saing industri kecil menengah berbasis sumber daya lokal. Penelitian Permana menggunakan metode *Location Quotient* (LQ), Bayes, *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Metode Perbandingan Eksponensial (MPE), dan metode SWOT yaitu. integrasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) dengan pemodelan struktural interpretatif (ALIRAN). Hasil perhitungan metode Bayes menunjukkan bahwa Pangalengan memiliki potensi sumberdaya lokal yang paling tinggi sehingga terpilih sebagai kawasan prioritas pengembangan UKM. Hasil perhitungan MPE menunjukkan bahwa Pangalengan memiliki aset unggulan di sektor pertanian yang ditunjukkan oleh empat komoditas industri unggulan prioritas sektor pertanian, sedangkan pemain utama yang dipilih adalah industri makanan (kue Pia Kawita). Definisi pelaku korporasi yang bertahan ini menjadi acuan penyusunan sektor industri mikro kecil yang dijabarkan dalam bentuk model strategi pengembangan IKM. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa posisi strategi mendukung pembalikan yang terletak pada triwulan III. Model pengembangan UKM yang baru terdiri dari enam kelompok yang terdiri dari tujuan, kriteria, pelaku, penggerak strategi, kendala strategi dan alternatif strategi. Hasil perhitungan ANP menunjukkan bahwa strategi utama adalah pendidikan bisnis, aktor utama pembangunan di antaranya adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bandung.

Selain Permana, Sinaga (2021) melakukan penelitian terhadap UKM dengan judul Membangun Keunggulan Kompetitif untuk Meningkatkan Kinerja UMKM melalui Praktik ICT dan *Supply Chain Management*. Sinaga menggunakan metode AMOS *Structure Equational Modeling* (SEM) dalam penelitiannya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh informasi bahwa praktik manajemen rantai pasok berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing, komunikasi dan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap praktik manajemen rantai pasok dan keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif . pada dampak keunggulan kompetitif perusahaan.

Penelitian mengenai perkembangan bank syariah di Indonesia yang dilakukan oleh Deasy (2022) mengenai Analisis Tingkat Pertumbuhan Bank

Syariah Di Indonesia dengan menggunakan pola regresi linear berganda dengan hasil diperoleh bahwa variabel asset. Dana Pihak Ketiga, pembiayaan dan laba tahun berjalan memiliki pengaruh positif yang signifikan, sedangkan penelitian dengan tujuan serupa dilakukan oleh Widodo (2022) dengan judul Prediksi Pertumbuhan Perbankan Syariah Di Indonesia forecasting ARIMA (*Autoregressive Integrated Moving Average*), ARIMAX (*Autoregressive Integrated Moving Average with Explanatory Variables*), dan VAR (*Vector Autoregressive*), dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa asset. Dana Pihak Ketiga, pembiayaan pada tahun 2022 mengalami pertumbuhan yang positif.

Penelitian terdahulu ini memberikan informasi tentang penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode VRIO. Butarbutar *et al.* (2017) dalam artikelnya yang berjudul Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telekom Sel Wilayah Jawa Barat Menggunakan Konsep *Resources Based View of The Firm* dengan *Framework* VRIO. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, mengumpulkan informasi dari wawancara dengan sampel pelapor yang ditargetkan, analisis dokumen perusahaan dan jurnal penelitian lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan berbasis sumber daya, kerangka kerja VRIO dan analisis relevansi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tidak kurang dari 22 sumber daya dan 10 kompetensi yang memiliki potensi keunggulan bersaing. Kemudian analisis menggunakan kerangka kerja VRIO mengungkapkan bahwa ada hingga 11 sumber daya bagi penyedia layanan Telekom sel untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Meskipun kemampuan penyedia layanan Telekom sel yang mencapai *sustainable competitive advantage* terdapat sebanyak empat kapabilitas.

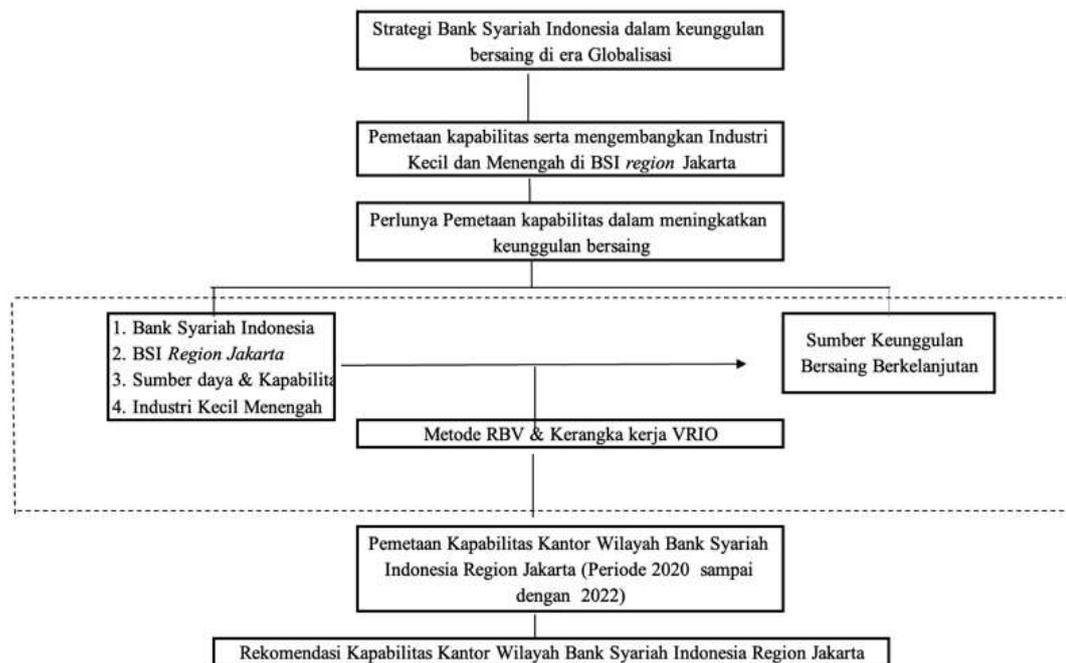
Studi Budima *et al.* (2020) berjudul Formulasi Strategi Pengembangan Perbankan Digital Menggunakan Matriks Lima Kekuatan Internal-Eksternal Porter, Matriks SWOT dan QSPM untuk merekomendasikan *roadmap* implementasi strategi perbankan digital menggunakan AHP. Hasil kajian merekomendasikan kepada Bank ABC tiga kompetensi masa depan dari pengembangan 13 kompetensi inti yang ada dalam pengembangan perbankan digital dengan keunggulan kompetitif. Strategi alternatif utama perhitungan AHP adalah restrukturisasi produk bank yang dapat dipasarkan oleh Bank ABC serta fintech dan start-up. Menurut perhitungan AHP, kompetensi masa depan yang paling penting adalah digitalisasi dua arah.

Mengacu pada hasil penelitian sebelumnya yang telah disebutkan di atas, diketahui bahwa hasil penelitian ini memiliki beberapa kesamaan dengan penelitian yang dilakukan yaitu penggunaan metode IKM, *Digital Banking* dan VRIO. Perbedaannya adalah subjek studi yang sedang berlangsung, metode penelitian dan variabel-variabel yang digunakan kemudian pada penelitian ini pobyek yang digunakan adalah Bank Bank Syariah Indonesia region Jakarta dan Industri Kecil Menengah di DKI Jakarta.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Pemikiran

Dalam mengevaluasi strategi perusahaan, karena keunikan industri dan tren yang berkembang dari waktu ke waktu, tidak ada standar seragam yang dapat diterapkan pada perusahaan secara detail. Ini juga berlaku untuk perusahaan lain. Kerangka penelitian yang digunakan disini adalah Model Manajemen Strategis dipadukan dengan pandangan berbasis sumber daya yang menggunakan kerangka VRIO untuk menganalisis keuntungan internal perusahaan, memungkinkan IKM untuk membangun keunggulan melalui analisis menggunakan kerangka VRIO.



Gambar 2. Kerangka pemikiran penelitian

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa hasil akhir dari penelitian adalah berupa strategi perusahaan agar dapat membangun keunggulan IKM di wilayah DKI Jakarta. Adapun tahapan penelitian diawali dengan menentukan topik penelitian, kemudian dilanjutkan menetapkan lokasi penelitian, menentukan metode pengambilan sampel dan alat analisis yang digunakan, mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada responden yang menjadi sampel penelitian, kemudian menganalisis data yang sudah terkumpul agar dapat disajikan dalam bentuk laporan hasil penelitian.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT BSI *region* Jakarta 1 yang beralamat di gedung Wisma Mandiri Jakarta Pusat pada bulan September 2022-Januari 2023. Pengolahan data dan penyusunan tesis dilakukan pada bulan Februari-Juni 2023.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Penjelasananya adalah:

- Data primer adalah informasi yang diperoleh langsung dari hasil penelitian dan dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian dengan melakukan wawancara terstruktur di lingkungan kuesioner melalui pertanyaan terstruktur dengan beberapa alternatif pilihan jawaban yang peneliti tawarkan kepada responden. Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan observasi kepada responden untuk memberikan gambaran tentang sumber daya dan kapabilitas BSI.
- Data sekunder adalah informasi yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber-sumber yang ada seperti buku, internet dan laporan penelitian sebelumnya. Bahan sekunder yang digunakan berasal dari studi literatur berupa jurnal penelitian, tesis, informasi internet dan buku-buku terkait penelitian. Adapun jenis dan sumber data yang diperlukan pada penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

No	Aspek	Data	Jenis Data	Sumber Data
1	Identifikasi keunggulan kompetitif BSI	<ul style="list-style-type: none"> Pakar Pelaku IKM Kantor Cabang <i>region</i> Jakarta 	Data Primer	Wawancara
2	Identifikasi variabel VRIO	<ul style="list-style-type: none"> Sumber Daya dan Kapabilitas 	Data Primer Data Sekunder	Studi Pustaka Wawancara
3	Penentuan strategi peningkatan peran berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> Faktor dominan dan Beberapa alternatif strategi peningkatan 	Data Primer Data Sekunder	Studi Pustaka Wawancara Opini Pakar Hasil analisis data

3.4 Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam analisis VRIO adalah *purposive sampling*, yang mengharuskan responden untuk mengidentifikasi sampel yang memahami kondisi/aktivitas operasional secara keseluruhan dan berdampak signifikan pada setiap pengambilan keputusan di area BSI. Jakarta. Responden penelitian ini berjumlah tujuh orang.

Selain sampel *purposive*, perusahaan kecil dan menengah juga disurvei dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *non-probability-based sampling*. Ada beberapa teknik sampling dalam *non-probability sampling*, diantaranya *convenience sampling*. Teknik *convenience sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan pengumpulan data dari anggota populasi yang tersedia dan mampu memberikan data. Artinya siapa saja yang dapat memberikan informasi dapat digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel yang diambil pada IKM adalah 50 responden. Dasar penentuan besar sampel adalah pandangan Roscoe dalam Sugiyono (2011), bahwa besar sampel yang sesuai dalam penelitian adalah 30-500. Kerlinger dan Lee (2000) dalam Maheswari dan Dwintami (2013) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif membutuhkan ukuran sampel minimal 30.

3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

Bagian penting dari penelitian adalah proses pengumpulan data oleh peneliti. Selain itu, jika pengumpulan data tidak dilakukan dengan benar, maka hasil dan kesimpulan yang diperoleh tidak jelas. Proses pengumpulan data ditentukan oleh variabel hipotesis. Pengumpulan data dilakukan pada sampel yang telah ditentukan. Data adalah sesuatu yang tidak memiliki arti bagi penerimanya dan masih perlu diproses. Data bisa datang dalam berbagai bentuk, mulai dari gambar, suara, huruf, angka, bahasa, simbol hingga situasi. Semua itu bisa disebut data asalkan bisa dijadikan bahan untuk melihat lingkungan, objek, peristiwa atau konsep.

Untuk melakukan analisis terhadap jawaban atau hipotesis sebelumnya, diperlukan pengumpulan data untuk mendukung penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

- Penelitian lapangan (*field research*) yang terdiri dari observasi, wawancara dan metode survei.
- Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan pustaka, literatur dan artikel ilmiah yang berkaitan dengan penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner yang terstruktur untuk pengumpulan data dan informasi. Menurut Sugiyono (2014), kuesioner adalah daftar pertanyaan untuk responden agar bersedia memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Kuesioner yang disajikan bisa dalam bentuk pertanyaan yang sudah terdapat daftar jawaban sehingga responden tinggal memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik responden melalui cara memberikan tanda silang (x) atau tanda check list (√). Jenis pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan tertutup dan terbuka. Jawaban pertanyaan dalam kuesioner dibuat berdasarkan skala ordinal dengan pilihan jawaban menggunakan skala likert melalui empat variasi jawaban yaitu mulai dari urutan sangat tidak setuju sampai hingga sangat setuju. Skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Ginting P *et al.* 2010). Skala likert terdapat di Tabel 4.

Tabel 4. Instrumen Skala Likert

No	Item Instrumen	Skor
1	Sangat Setuju	4
2	Setuju	3
3	Tidak Setuju	2
4	Sangat Tidak Setuju	1

Selain menyebarkan kuesioner, dalam mendapatkan data primer peneliti juga melakukan wawancara. Format wawancara yang dilakukan disini adalah wawancara mendalam. Hennick *et al.* (2011) menyatakan bahwa wawancara mendalam adalah suatu cara untuk mengumpulkan informasi tentang satu atau dua orang dengan membahas topik secara mendalam dan mendalam. Penulis melakukan wawancara mendalam dengan tim manajemen senior dan menengah dari beberapa tim manajemen yang terlibat dalam penerapan strategi perbankan digital.

3.6 Teknik Pengolahan Dan Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini diolah dan dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif. Informasi deskriptif menjadi sasaran analisis kualitatif. Data yang diolah dengan metode RBV dan VRIO dianalisis secara kuantitatif kemudian diolah dengan menggunakan Microsoft Excel. Identifikasi RBV dilakukan untuk menetapkan sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta. Setelah sumberdaya dan kapabilitas ditetapkan maka selanjutnya adalah dilakukan analisis VRIO untuk memperoleh informasi terkait *competitive advantage* yang dapat selanjutnya dapat dirumuskan strategi agar dapat memetakan kapabilitas perusahaan.

Bank Syariah Indonesia Region Jakarta merupakan tulang punggung Bank Syariah Indonesia, sehingga peneliti ingin memaparkan apa saja yang menjadi aspek kapabilitas di BSI *region* Jakarta ini. Pencapaian target yang tinggi dan selalu menjadi terbaik nasional membuat banyaknya indikator yang dianalisa dalam penelitian ini. Data dan informasi yang peneliti dapatkan dari responden rata rata menghasilkan kesimpulan yang baik, sehingga data tersebut diolah dan menghasilkan analisa kesimpulan.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan teknik observasi dan wawancara dan observasi. Sedangkan untuk teknik pengolahan data yaitu diproses dalam pola, kategori dan satuan uraian data sehingga dapat di rumuskan hipotesa. Sehingga dalam menganalisis data-data dalam penelitian ini, baik yang bersumber dari data primer maupun data sekunder peneliti menggunakan teknik analisa sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Nazir (1999), analisis deskriptif adalah metode untuk memeriksa status sekelompok orang, objek, seperangkat kondisi, sistem pemikiran, atau kelas peristiwa pada saat ini. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk menghasilkan gambaran, gambaran atau gambaran yang sistematis, objektif dan akurat mengenai fakta, ciri dan hubungan dari fenomena yang diteliti. Analisis deskriptif digunakan untuk data konsumen yang berkaitan dengan karakteristik konsumen/responden. Sumarwan (2003) menjelaskan bahwa karakteristik demografi yang dapat diidentifikasi dalam analisis deskriptif meliputi umur, jenis kelamin, pekerjaan, status perkawinan, pendidikan terakhir dan pendapatan.

Penelitian ini termasuk pada kategori penelitian evaluasi dengan metode deskriptif. Hal ini karena menggunakan kuesioner sebagai alat bantu dalam pengumpulan data guna mendapatkan keterangan-keterangan yang jelas terhadap suatu masalah tertentu yang diteliti.

3.6.2 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

A. Uji Validitas

Tes survei ini dilakukan sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk mengirimkan kuesioner yang digunakan kepada responden terpilih dan memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan. Tes survei dilakukan dengan menggunakan program Excel dan aplikasi SPSS. Menurut Sugiyono (2014), uji validitas adalah tingkat ketepatan antara informasi yang sebenarnya tersedia tentang subyek penelitian dengan informasi yang dilaporkan oleh peneliti. Menurut Napitupulu *et al.* (2018), uji validitas dilakukan dengan menggunakan kuesioner

yang diberikan kepada responden. Survei ini diuji coba dengan 50 responden. Untuk menghitung uji validitas digunakan rumus korelasi product-moment (Riduwan *et al.* 2014) sebagai berikut:

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(\sum X^2 - (\sum X)^2)(\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

- r : koefisien korelasi antara peubah X dan Y
- N : jumlah responden
- X : skor item
- Y : skor total

Uji validitas ini memutuskan apakah angka r lebih besar dari r tabel atau nilai sig. (2-sided) kurang dari alpha 0,05, pernyataan dalam kuesioner menunjukkan korelasi yang signifikan dengan skor total, yaitu. H. item-item dalam kuesioner dinyatakan valid. Sebaliknya, jika angka r lebih kecil dari array r atau nilai sig. (2-tailed) lebih besar dari alpha 0,05, maka pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan skor total, atau dengan kata lain item dalam kuesioner telah dibatalkan.

B. Uji Reliabilitas

Riduwan *et al.* (2014), reliabilitas merujuk pada persepsi bahwa instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai instrumen pengumpulan data karena instrumen tersebut dipersepsikan baik. Dapat dipercaya berarti bahwa itu dapat diandalkan dan dapat dipercaya. Dalam hal ini, hasil yang diulang beberapa kali tetap sama (konsisten). Kuesioner yang reliabel adalah kuesioner yang mengembalikan data yang sama ketika diuji beberapa kali dalam kelompok yang sama. Rumus alpha Cronbach digunakan untuk uji reliabilitas dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dikatakan reliabel jika Cronbach's alpha $> 0,6$. Rumus alfa Cronbach yang digunakan adalah:

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas instrument
- $\sum \sigma_b^2$: Jumlah varians butir
- σ_1 : Varians total

3.6.3 Analisis RBV

Resourced Based View (RBV) adalah alat analisis untuk mengidentifikasi semua operasi di wilayah BSI Jakarta untuk menjalankan operasi yang menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pada penelitian ini, pemakaian RBV terbatas hanya pada penggunaan komponen-komponen aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing kompetitif berkelanjutan bagi BSI *region* Jakarta. Sumber daya dan kapabilitas potensial yang telah teridentifikasi menggunakan RBV diperoleh dari jawaban “Ya” atau “Tidak” dari responden

terhadap sumber daya dan kapabilitas yang sebelumnya telah dirumuskan oleh penulis berdasarkan studi literatur. Sumber daya dan kapabilitas yang memperoleh jawaban “Ya” selanjutnya diberi skor menggunakan skala likert oleh responden guna mengukur tingkat kesetujuan responden terhadap sumber daya dan kapabilitas potensial tersebut. Skala likert membantu responden dalam memberikan jawaban yang relevan yang sesuai dengan kondisi riil perusahaan. Skala Likert yang digunakan adalah 1-5 dan ungkapan 1 adalah “sangat tidak setuju (STS)”, 2 adalah “tidak setuju” (TS), 3 adalah “sangat setuju (S)”, 4 adalah “setuju dengan (CS)” dan 5 terakhir “Saya sangat setuju (SS)”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber daya dan kapabilitas dengan skor skala Likert Agree (4) dan Sangat Setuju (5) untuk memudahkan derivasi dan identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang mengarah pada sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dibuat.

3.6.4 Analisis VRIO

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis VRIO. Sebelum melakukan analisis, maka terlebih dahulu dilakukan Identifikasi VRIO karena penelitian sangat erat kaitannya dengan *competitive advantage* perusahaan yang dapat ditemukan dengan mengidentifikasi secara internal sumber daya perusahaan yang menjadi kekuatan utama bisnis BSI. Berikut adalah gambaran atau langkah yang harus dilakukan dalam menggunakan analisis VRIO untuk *strategic planning*.



Sumber: (<https://bscdesigner.com/vrio-analysis.htm>)

Gambar 3. Gambaran menggunakan analisis untuk *strategic planning*

Berikut adalah langkah dalam melakukan VRIO analisis (<https://bscdesigner.com/vrio-analysis.htm>):

1. Mendata sumberdaya berwujud (*tangible*) dan tak berwujud (*intangible*) serta kapabilitas dari BSI melalui penyebaran kuesioner dan wawancara dengan pimpinan BSI.
2. Melakukan evaluasi terhadap sumberdaya dan kapabilitas BSI dengan menggunakan analisis VRIO
3. Membuat formulasi strategi berdasarkan hasil analisis VRIO.

3.6.5 Variabel Penelitian

Variabel merupakan indikator dalam sebuah penelitian untuk menentukan keberhasilan penelitian, maka dalam penelitian ini komponennya adalah Infrastruktur perusahaan, komponen IT, Sumberdaya Manusia, pemasaran, keuangan, manajemen resiko. Kemudian dibagi menjadi beberapa variabel yaitu Cabang, ATM, Kartu Debit, Ebanking, Phone Banking, Back Office, Sentralisasi Back Office, Performance Management System, Fitur ATM, Fitur E-Banking, Fitur Call Banking, Scoring Credit, Budaya Perusahaan, Struktur Organisasi, Rekrutmen, Produktivitas, Training, Career Path, Performance Appraisal, Reward System, Ownership Program, Segmentasi Retail, Advertising, Brand Awareness, Obligasi Pemerintah, Struktur Permodalan, Funding Mix, Pembiayaan IKM, Good Corporate Governance, 4-Eyes Principle, Independent RCC.

3.6.6 Analisis Rentang Skala

Analisis penskalaan digunakan untuk mengetahui posisi responden berdasarkan rangking masing-masing variabel. Oleh karena itu, diperlukan rumus perhitungan luas skala sebagai berikut: $RS = (m - n) / b$

Keterangan:

- RS = rentang skala penilaian
- m = skor tertinggi pada skala
- n = skor terendah pada skala
- b = jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Setelah rata-rata ditentukan, interval skala dijelaskan untuk menentukan posisi responden berdasarkan skor untuk setiap variabel. Oleh karena itu, diperlukan rumus perhitungan luas skala sebagai berikut:

$$Rs = (m - 1) / m$$

Keterangan:

- RS = rentang skala penilaian
- m = banyaknya kategori

Berdasarkan hasil perhitungan menurut rumus di atas, terdapat skala persetujuan responden (operator IKM) dengan pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Nilai rentang skala adalah:

- 1,00 – 1,8 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 1,81 – 2,6 = Tidak Setuju (TS)
- 2,61 – 3,4 = Netral (N)
- 3,41 – 4,2 = Setuju (S)
- 4,21 – 5,0 = Sangat Setuju (SS)

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) resmi berdiri pada tanggal 1 Februari 2021 atau 19 Februari 2021 Jumadil Akhir 1442 H. Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan bank hasil penggabungan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah. Pada 27 Januari 2021, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi menyetujui penggabungan tiga perusahaan perbankan syariah melalui surat SR-3/PB.1/2021. Pemegang saham BSI adalah sebagai berikut: PT Bank Mandiri, Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia, Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk 17,25% dan publik 5% (Laporan tahunan BSI 2022).

Penggabungan ini menyatukan keunggulan tiga bank syariah, menawarkan layanan yang lebih komprehensif, cakupan yang lebih luas, dan kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi korporasi dan komitmen pemerintah dari Kementerian BUMN, BSI terdorong untuk bersaing secara global. BSI merupakan inisiatif untuk mendirikan bank syariah yang menjadi kebanggaan umat dan diharapkan dapat menjadi energi baru bagi perkembangan ekonomi nasional dan memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga mencerminkan wajah perbankan syariah di Indonesia yang modern, universal dan bermanfaat bagi semua dari alam (Rahmatan Lil' Aalami).

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) resmi berdiri pada tanggal 1 Februari 2021 atau 19 Februari 2021 Jumadil Akhir 1442 H. BSI merupakan bank hasil penggabungan PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah . Pada 27 Januari 2021, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi menyetujui penggabungan tiga perusahaan perbankan syariah melalui surat SR-3/PB.1/2021. Pemegang saham BSI adalah:

1. PT Bank Mandiri, Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia, Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk 17,25% dan publik 5%.
2. Penggabungan ini menggabungkan keunggulan dari tiga bank syariah yang menawarkan layanan yang lebih komprehensif, cakupan yang lebih luas, dan kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi korporasi dan komitmen pemerintah dari Kementerian BUMN, BSI terpacu untuk bersaing secara global. BSI merupakan inisiatif untuk mendirikan bank syariah yang menjadi kebanggaan umat dan diharapkan dapat menghasilkan energi baru bagi pembangunan ekonomi nasional dan memberikan kontribusi bagi kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga mencerminkan wajah perbankan syariah di Indonesia yang modern, universal dan pada hakekatnya bermanfaat bagi semua orang (Rahmatan Lil' Aalami). Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top lima bank berdasarkan aset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025.
3. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham Top lima bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2).

- Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

Sebagai Bank yang beroperasi atas dasar prinsip Syari'ah, BSI menetapkan budaya perusahaan yang mengacu pada nilai-nilai perusahaan yang disebut dengan AKHLAK. Adapun penjelasan AKHLAK adalah:

- Amanah** : Kami memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- Kompeten** : Kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- Harmonis** : Kami saling peduli dan menghargai perbedaan
- Loyal** : Kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
- Adaptif** : Kami terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
- Kolaboratif** : Kami membangun kerja sama yang sinergis

Bank Syariah Indonesia memiliki aset sekitar 306 Triliun pada tahun 2022, dan menempatkan BSI pada posisi sebagai lima bank terbesar dan dengan 18.581 karyawan di Indonesia. Hal ini menjadikan potensi yang baik bagi BSI untuk meningkatkan daya saing dengan bank bank pesaing lainnya. Persaingan di era digital ini menuntut BSI untuk terus dapat meningkatkan kemampuan serta kompetensi pemimpin cabangnya untuk mencapai target bisnis sesuai dengan yang diharapkan manajemen. Pemimpin cabang di BSI harus memiliki sertifikasi level 2,3 dan 4, Sehingga mampu memahami risk managemen dengan baik, memiliki kemampuan operasional bank, kepatuhan, dan teknologi dengan baik dalam rangka optimalisasi kinerja operasional cabang.

Posisi Bank Syariah Indonesia pada perbankan syariah pada tahun 2022 mencapai pertumbuhan aset 15,24 persen lebih rendah berbanding pertumbuhan aset perbankan syariah sebesar 35,72 persen. Disisi pertumbuhan pembiayaan BSI mencapai 21,26 persen di atas pertumbuhan perbankan syariah dan nasional masing-masing 19,93 persen dan 11,36 persen. Pembiayaan merupakan salah satu solusi bagi masyarakat untuk mencukupi kebutuhan dana dalam meningkatkan usaha maupun kebutuhan konsumtif. Kualitas pembiayaan di BSI menjadi perhatian utama manajemen karena merupakan indikator yang menilai kinerja bank syariah, sehingga diperlukan penilaian.

Penilaian kualitas aktiva produktif digolongkan menjadi lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, di ragukan dan macet atau dalam istilah bank disebut *Non Performing Financial (NPF)*, yang mana semakin tinggi NPF maka semakin buruk kualitas pembiayaan bank. NPF sendiri merupakan pengurang laba dalam perbankan, karena bank diwajibkan memiliki penyisihan pencadangan aktiva produktif (PPAP), yang akan berdampak pada berkurangnya bagi hasil yang diberikan kepada nasabah, apabila laba tergerus maka akan sulit bagi BSI untuk bersaing dengan bank pesaing lainnya. Rasio NPF perbandingan BSI sebelum merger dan sesudah menjadi Bank Syariah Indonesia terlihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Rasio NPF perbandingan BSI sebelum merger dan sesudah menjadi Bank Syariah Indonesia

Bank's Financial Performance Ratio	BSM 2020	BNIS 2020	BRI 2020	Mean	BSI 2021	Criteria
Risk Profile						
Non Performing Financing	0,72	1,35	1,77	1,28	0,87	Healthy
Financing to Deposit Ratio	73,98	68,79	80,99	74,58	73,39	Healthy
Return on Assets	1,65	1.330	0,81	1,26	1,61	Healthy
Operating Expenses to Operating Income	81,81	84,06	91,01	86,62	80,46	Healthy
CAR	16,88	21,36	19,04	19,09	22,09	Healthy
Good Corporate Governance	1	2	1,6	1,53	2	Good

Sumber: Bambang Iswanto, 2022

Berdasarkan atas ranking rasio NPF, rasio rata-rata sebelum dan sesudah merger dari 1,28% menjadi 0,87% dengan kriteria semakin sehat. Indikator NPF BSI setelah merger berbeda 0,41%, mengindikasikan bahwa performa secara financial BSI terbukti semakin baik, karena itu bank harus memberikan perhatian khusus kepada kualitas pembiayaan dengan menekan resiko kredit, dengan prinsip kehati-hatian dalam menyalurkan pembiayaan. Financing to deposit rasio (FDR) sebelum dan sesudah merger dari 74,58% menjadi 73,39% dengan kriteria sangat sehat. *Good Corporate Governance* (GCG) sebelum merger dengan angka 1,53% menjadi 2% dengan kriteria yang baik.

Pembiayaan segmen Industri Kecil Menengah di BSI terbagi menjadi dua yaitu pembiayaan *Small Medium Enterprise* (SME) yaitu kegiatan usaha pembiayaan produktif kepada badan usaha swasta yang berbentuk hukum dan non badan hukum, pendidikan dasar, menengah dan klinik. SME sendiri merupakan pembiayaan yang untuk pelaku usaha kecil menengah dengan kategori usaha dan pekerja kurang dari 250 orang. Produk BSI untuk kategori SME dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Produk BSI untuk kategori SME

PRODUK	URAIAN
Investasi	Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh BSI untuk pemenuhan kebutuhan investasi calon nasabah, baik investasi tempat usaha, kendaraan usaha atau alat-alat kebutuhan usaha. Termasuk investasi untuk pembangunan tempat usaha dan pembanguana kebun.
Modal Kerja	Fasilitas pembiayaan yang diberikan oleh BSI untuk pemenuhan kebutuhan modal kerja calon nasabah, baik kepada lembaga keuangan seperti koperasi dan BMT.

Sumber: Laporan Tahunan BSI 2022

Strategi bisnis SME BSI tahun 2022 secara umum yaitu SME tumbuh sesuai *Risk Acceptance*, kriteria, target nasabah, dan fokus sektor yang telah ditetapkan sebagai berikut:

1. Fokus pada sektor unggulan dan memperluas ekosistem bisnis.
2. Peningkatan bisnis value chain dan fintech, serta ekosistem berbasis digital
3. Percepatan proses bisnis SME dan digitalisasi dengan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian.

Pada tahun 2021, pencatatan laporan tahunan BSI pendapatan pengelolaan dana sebagai mudharib bersih untuk segmen usaha SME tercatat sebesar Rp.1,3 triliun, turun 21.71% dari posisi yang sama pada tahun sebelumnya yakni Rp.1,7 triliun.

Sedangkan untuk nasabah individual dan mikro, segmen pembiayaan mikro ditawarkan oleh BSI, sebagai bagian dari program pemerintah dalam memberdayakan usaha masyarakat. Produk dan layanan mikro BSI dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Produk dan layanan mikro BSI

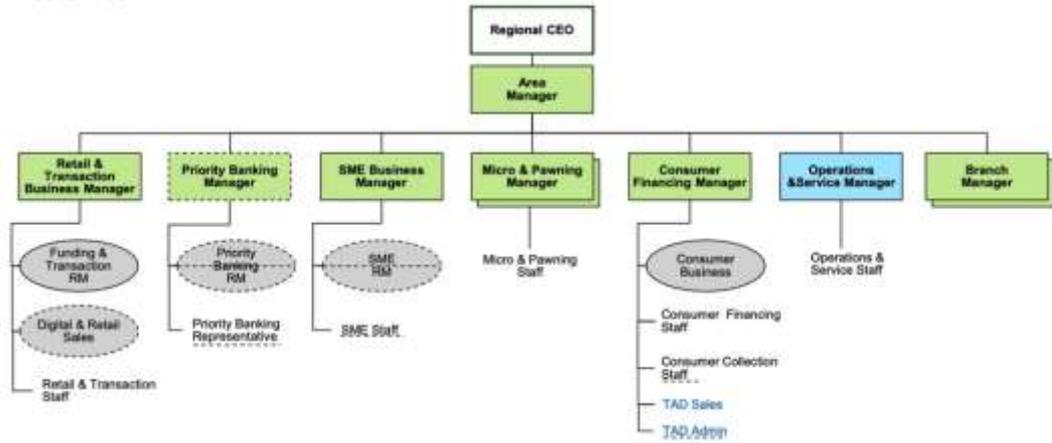
PRODUK	URAIAN
BSI Usaha Mikro	Pembiayaan modal kerja dan atau investasi kepada nasabah individu atau badan usaha atau kelompok yang produktif dengan atau tanpa agunan dengan margin komersial (tanpa subsidi)
KUR	Kredit Usaha Rakyat yang selanjutnya disingkat KUR adalah Pembiayaan Modal kerja dan/atau investasi kepada nasabah individu/perseorangan, badan usaha dan/atau kelompok usaha yang produktif dan layak namun belum memiliki agunan tambahan atau agunan tambahan belum cukup yang terdiri dari KUR. (Program Subsidi Margin dari Pemerintah)
KUR Super mikro	Penyaluran KUR yang diberikan kepada penerima KUR dengan jumlah sampai dengan Rp.10.000.000
KUR Mikro	Penyaluran KUR yang diberikan kepada penerima KUR dengan jumlah diatas Rp.10.000.000 dan paling banyak Rp.50.000.000)

Sumber: Laporan Tahunan BSI 2022

Laporan tahunan BSI mencatat bahwa pendapatan pengelolaan dana sebagai mudharib segmen usaha mikro pada tahun 2021 mencapai Rp.1,9 triliun, naik 54,81% dari posisi tahun 2020 yang sebesar Rp.1,3 triliun.

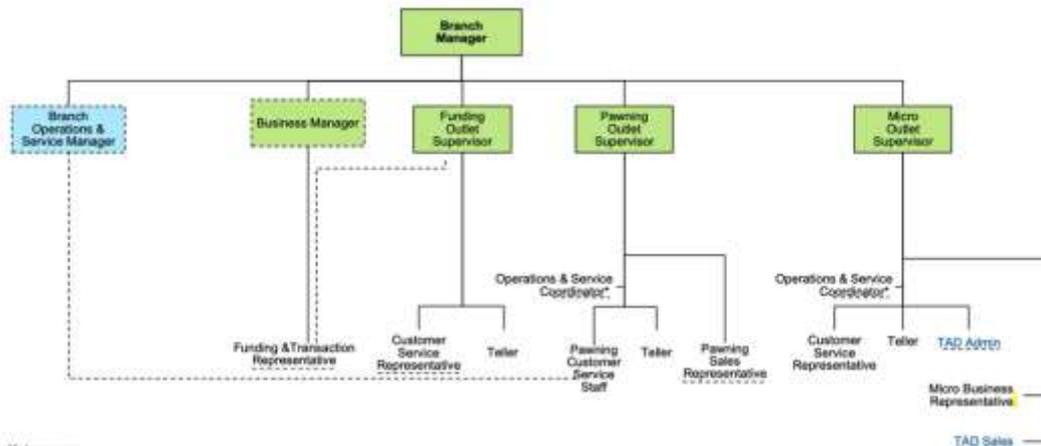
4.2. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta 1

Struktur organisasi yang merupakan rangkaian aktifitas dalam tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama secara maksimal, maka diperlukan serangkaian peraturan yang dibuat oleh manajemen berdasarkan tugas, dan tanggung jawab masing masing. Struktur organisasi *region* BSI dan struktur cabang BSI dapat dilihat pada Gambar 4 dan Gambar 5.



Sumber: BSI 2022

Gambar 4. Struktur organisasi regional



Sumber: BSI 2022

Gambar 5. Struktur organisasi cabang

Strategi fokus mengacu pada strategi dimana sebuah perusahaan memilih pasar yang lebih sempit, dan digunakan untuk membangun keunggulan bersaing. Bank Syariah Indonesia *Region* Jakarta 1 memiliki strategi untuk mencapai strategi Bank Syariah Indonesia secara nasional yaitu dengan (1), Pertumbuhan bisnis dengan dana murah yang sehat dan *sustain*, pembiayaan berkualitas sehat, dan *feebase* income; (2). Penurunan *cost to income ratio* (CIR) setara dengan Top 10 Bank; (3). Peningkatan *Produk Holding Ratio*; (4). Digitalisasi bisnis, khususnya peningkatan user aktif mobile banking, *shifting* transaksi ke digital, digitalisasi *Business Process*, (5). Peningkatan penetrasi *Islamic Ecosystem*.

Bank Syariah Indonesia dengan sebaran nasabah sebanyak 14,9 juta nasabah, yang kemudian membagi wilayahnya dengan tujuan agar dapat memberikan pelayanan kepada nasabahnya dengan maksimal. Bank Syariah Indonesia di DKI Jakarta kemudian dibagi menjadi dua wilayah atau *region* yaitu *region* Jakarta 1 dan *region* Jakarta 2. Wilayah Jakarta 1 dengan penyebaran area di Banten, Bekasi, Jakarta Kebon Jeruk, Jakarta Kelapa Gading, Jakarta Rawamangun, dan Jakarta Thamrin. Berada di daerah pusat perekonomian DKI Jakarta membuat *region* Jakarta 1 memiliki kesempatan lebih besar dibandingkan *region* lainnya. Karena itu BSI *region* Jakarta 1 diharapkan dapat memberikan kontribusi lebih bagi pencapaian BSI secara nasional. Pencapaian keseluruhan *region* dapat dilihat dari Tabel 7.

Tabel 7. *Performance region* Bank Syariah Indonesia

PERFORMANCE REGION	ASET		POSISI DPK		POSISI SME		POSISI MIKRO	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
RO I/ Aceh	16.362.449	18.322.929	14.583.666	16.107.785	2.591.746	2.518.179	3.798.236	4.413.369
RO II/ Medan	14.722.314	16.836.628	14.666.828	16.769.773	1.037.833	1.189.521	767.591	1.229.777
RO III/ Palembang	14.483.641	17.981.417	13.216.087	14.971.484	1.748.193	2.005.830	1.882.322	2.630.498
RO IV/ Jakarta 1	51.782.219	52.331.515	44.823.304	52.451.959	2.041.723	2.145.648	943.410	1.355.551
RO V/ Jakarta 2	32.070.122	35.072.634	30.156.101	34.995.175	1.206.650	1.296.637	677.136	930.488
RO VI/ Bandung	12.074.556	13.812.718	12.153.038	13.740.828	1.708.736	1.442.085	1.167.615	1.515.831
RO VII/ Semarang	18.304.775	20.300.921	17.937.558	19.991.557	1.375.971	1.462.839	1.404.466	2.093.045
RO VIII/ Surabaya	20.551.220	22.130.316	20.369.447	21.920.361	2.366.411	2.063.091	2.227.558	2.932.528
RO IX/ Banjarmasin	12.177.755	14.199.087	12.161.014	14.184.166	3.645.737	4.165.303	553.640	784.128
RO X/ Makassar	10.488.202	12.776.138	7.330.798	8.681.225	607.923	615.813	698.874	855.196

Sumber: BSI 2023

(milliar rupiah)

Terlihat dari tabel diatas bahwa Jumlah aset BSI *region* Jakarta 1 lebih tinggi dari *region* Jakarta yang lain, disusul dengan peningkatan pertumbuhan bisnis yang lebih tinggi daripada *region* lainnya.

4.3 Gambaran Umum Industri Kecil Menengah

Sesuai dengan Undang-Undang No.3 tahun 2014 dan Permenperin 64/M-IND/PER/7/2016 Industri Kecil Menengah (IKM) sebagai usaha yang memproduksi berbagai jenis kebutuhan yang diperlukan oleh berbagai jenis makhluk hidup mulai dari manusia, hewan dan tumbuhan. Kriteria IKM dimulai dari aspek nilai investasi atau jumlah aset dan aspek jumlah tenaga kerja. Pengembangan dan pertumbuhan IKM merupakan salah satu motor penggerak bagi pembangunan ekonomi suatu negara. Industri kecil dan menengah adalah sumber inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan jumlah wirausahawan yang kreatif dan inovatif dan menciptakan tenaga kerja untuk menghadapi laju perubahan pasar (Tambunan 2002). IKM memerlukan mitra untuk bertumbuh yaitu perbankan, dalam hal ini Bank Syariah Indonesia mendukung pertumbuhan IKM dari segi aset dan fasilitas digital banking dalam menopang keseluruhan transaksi IKM, dari modal usaha hingga transaksi pembayaran. Pada dasarnya permodalan IKM sangat lemah, baik dari permodalan awal hingga modal kerja jangka panjang dan investasi. Daya serap IKM terhadap kredit perbankan sangat rendah, 80% kredit perbankan terkonsentrasi pada *corporate* sedangkan porsi kredit untuk IKM hanya sekitar 15% sampai dengan 20% dari total kredit perbankan. Strategi pengembangan IKM didasari oleh sumber internal yang dimiliki (*resource based strategy*). Strategi ini memanfaatkan sumberdaya lokal dengan tujuan menciptakan nilai tambah guna mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam mendukung pertumbuhan Industri Kecil dan Menengah, Bank Syariah Indonesia memiliki produk pembiayaan Small Medium Enterprise atau SME yang mana produk pembiayaan ini diberikan kepada pedagang atau pengusaha dengan plafon diatas Rp.200.000.000 (dua ratus juta rupiah) dengan tujuan pembiayaan modal kerja dan investasi.

4.4 Gambaran Umum Responden

1. Reponden Pakar

Gambaran Responden pakar diperoleh dari wawancara atau in depth interview kepada tujuh orang pegawai Bank Syariah Indonesia dengan berbeda beda jabatan yaitu satu orang sebagai Direktur, satu orang dengan menjabat *Region Head* dan lima orang dengan jabatan Kepala Cabang.

2. Responden Industri Kecil dan Menengah

Pada penelitian ini, gambaran umum responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada 50 responden IKM, yang mana penyebaran kuesioner tersebut di sebar di beberapa cabang yang memang memiliki nasabah dengan kriteria mikro, tetapi responden yang menjawab dengan baik dan spontan terdapat sekitar 50 responden, yang mana darin seluruh responden tersebut ada sekitar 4 persen yang dapat dikatakan non lancar dan sisanya, responden dapat dikatakan lancar. Adapun hasil dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Jumlah responden penelitian berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis kelamin	Jumlah
1	Laki – laki	29
2	Perempuan	21

Sumber data: diolah (2023)

Mengacu pada Tabel 8 sebaran responden berdasarkan kelompok jenis kelamin dapat digambarkan pada diagram *pie chart* berikut ini:



Gambar 6. Kelompok responden berdasarkan jenis kelamin

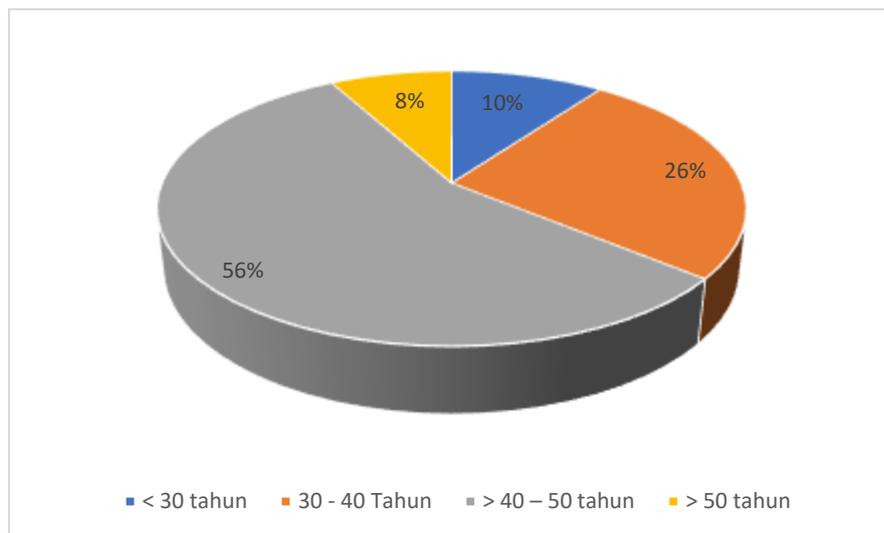
Berdasarkan Gambar 6, responden yang berjenis kelamin perempuan adalah sebesar 42% atau sejumlah 21 responden, lebih sedikit dari responden laki-laki. Adapun jumlah responden laki-laki adalah sebesar 58% atau sebanyak 29 responden. Pada penelitian ini rata-rata usia dari responden dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Jumlah responden penelitian berdasarkan usia

Usia (tahun)	Jumlah
< 30	5
30 – 40	13
> 40 – 50	28
> 50	4

Berdasarkan Tabel 9. Diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berusia diantara > 40 – 50 tahun. Hal ini berarti bahwa yang menjadi responden pada penelitian ini masih ke dalam kategori usia produktif sehingga diharapkan dapat membangun keunggulan IKM melalui sistem *digital banking*.

Mengacu kepada Tabel 9 di atas maka persentase sebaran responden bersarkan umur dapat dilihat pada diagram *pie chart* berikut ini:



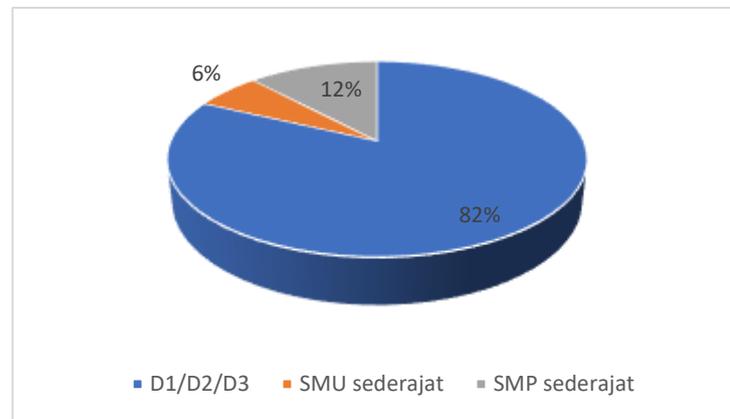
Gambar 7. Kelompok responden berdasarkan usia

Pada penelitian ini, tingkat pendidikan yang menjadi responden dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Jumlah responden penelitian berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Jumlah
D1/D2/D3	41
SMU sederajat	3
SMP sederajat	6

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan D1/D2/D3. Adapun jumlahnya adalah 41, sedangkan yang berpendidikan SMU sederajat adalah tiga responden dan berpendidikan SMP sederajat adalah enam orang. Persentase sebaran pendidikan responden dapat dilihat pada diagram *pie chart* berikut.



Gambar 8. Kelompok responden berdasarkan pendidikan

Mengacu kepada diagram diatas diketahui bahwa 82% responden adalah berpendidikan D1/D2/D3, sedangkan sisanya 18% berpendidikan SMU sederajat dan SMP sederajat. Apabila dilihat dari pendapatannya, diketahui bahwa sebagian besar IKM berpenghasilan antara Rp.10.000.000-15.000.000. Adapun datanya dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Jumlah responden penelitian berdasarkan pendapatan

No.	Penghasilan (Rp)	Jumlah
1	<Rp. 5000.000	2
2	Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	16
3	>Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	20
4	>Rp 15.000.000	12

Sebaran data responden berdasarkan pendapatan dapat dijelaskan juga melalui diagram *pie chart* berikut ini:



Gambar 9. Kelompok responden berdasarkan pendapatan

Mengacu pada Tabel 11 dan Gambar 9, penghasilan sebagian besar responden (40%) berkisar antara > Rp. 10.000.000,- – Rp. 15.000.000,- sementara yang berpenghasilan < Rp. 5.000.000,- hanya 4%, penghasilan berkisar diantara Rp. 5.000.000,- – Rp. 10.000.000,- adalah sebanyak 32% dan penghasilan responden yang > Rp. 15.000.000,- adalah sebanyak 24%.

4.5 Uji Prasyarat untuk Kuesioner

Berdasarkan hasil uji validitas untuk kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 30 kuesioner diperoleh nilai *r*-hitung diatas 0,361 untuk setiap pertanyaan. Apabila dibandingkan dengan *r*-tabel yang berada dinilai 0,361 maka seluruh instrumen kuesioner adalah valid karena *r*-hitung yang lebih besar dari nilai *r*-tabel. Sementara untuk uji reliabilitas ditentukan dengan melihat besaran nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah sebesar 0,963 lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti bahwa instrumen kuesioner telah reliabel. Atas dasar hasil uji tersebut maka kuesioner sudah bisa disebar kepada responden.

4.6 Hasil dan Pembahasan

Sesuai dari perumusan masalah, maka peneliti mendapatkan:

1. Hasil dari Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas melalui *Resources Based View (RBV)*

RBV digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing kompetitif pada setiap aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) BSI *region* Jakarta 1. Dalam menggali sumber daya dan kapabilitas BSI *region* DKI Jakarta, peneliti melakukan *literature review* terhadap berbagai sumber seperti jurnal, tesis, disertasi, makalah, dan laporan penelitian. Peneliti juga melakukan observasi pada proses bisnis atau kegiatan operasional BSI *region* Jakarta 1 dimulai dari aktivitas nasabah datang ke kantor cabang, nasabah buka rekening, nasabah, mengajukan proses pembiayaan dan proses pembuatan ATM dan *e-Banking* bagi nasabah. Penggalian keseluruhan sumber daya dan kapabilitas tersebut menggunakan indikator kinerja internal BSI *region* Jakarta 1 yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing kompetitif berkelanjutan pada aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Berdasarkan hasil studi kepustakaan yang mengacu kepada pendapatnya Ariwibowo *et al.* (2021) dan observasi, diperoleh daftar sumber daya dan kapabilitas sebanyak 31 variabel yang terdapat pada Tabel 12.

Sumber daya dan kapabilitas yang telah dirumuskan di atas menjadi acuan untuk melakukan *in-depth interview* kepada tujuh orang responden. Responden penelitian diminta untuk menilai sumber daya dan kapabilitas tersebut berdasarkan pengetahuan, pengalaman, wawasan, dan keahlian yang dimiliki. Penilaian menggunakan skala likert 1 hingga 5 dengan ketentuan 1 adalah Sangat Tidak Setuju (STS), 2 adalah Tidak Setuju (TS), 3 adalah Cukup Setuju (S), 4 adalah Setuju (S) dan yang terakhir 5 Sangat Setuju (SS). Responden penelitian juga dapat menambahkan sumber daya dan kapabilitas selain yang telah dirumuskan. Hal ini dilakukan agar sumber daya dan kapabilitas hasil identifikasi semua sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta 1 dapat diidentifikasi. Hasil identifikasi komponen-komponen aktivitas utama dan aktivitas pendukung RBV disajikan pada Tabel 13 sampai dengan Tabel 18.

Tabel 12. Sumber Daya dan Kapabilitas berdasarkan *literature review* dan observasi

No.	Sumberdaya dan Kapabilitas	Komponen RBV
1	Cabang	Infrastruktur Perusahaan
2	ATM	Infrastruktur Perusahaan
3	Kartu debit	Infrastruktur Perusahaan
4	<i>e-Banking</i>	Infrastruktur Perusahaan
5	<i>Phone Banking</i>	Infrastruktur Perusahaan
6	<i>Back Office</i>	Infrastruktur Perusahaan
7	Sentralisasi <i>Back Office</i>	Infrastruktur Perusahaan
8	<i>Performance Management System</i>	IT
9	Fitur ATM	IT
10	Fitur <i>e-Banking</i>	IT
11	Fitur Call Banking	IT
12	<i>Scoring Credit</i>	IT
13	Budaya Perusahaan	Sumberdaya Manusia
14	Struktur Organisasi	Sumberdaya Manusia
15	Rekrutmen	Sumberdaya Manusia
16	Produktivitas	Sumberdaya Manusia
17	Training	Sumberdaya Manusia
18	<i>Career Path</i>	Sumberdaya Manusia
19	<i>Performance appraisal</i>	Sumberdaya Manusia
20	<i>Reward System</i>	Sumberdaya Manusia
21	<i>Ownership Program</i>	Sumberdaya Manusia
22	Segmentasi Retail	Pemasaran
23	<i>Advertising</i>	Pemasaran
24	<i>Brand Awareness</i>	Pemasaran
25	Obligasi Pemerintah	Keuangan
26	Struktur Permodalan	Keuangan
27	Funding mix	Keuangan
28	Pembiayaan IKM	Keuangan
29	<i>Good Corporate Governance</i>	Manajemen Risiko
30	<i>4-eyes principle</i>	Manajemen Risiko
31	<i>Independent RCC</i>	Manajemen Risiko

Tabel 13. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen infrastruktur perusahaan

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil			Persetujuan		
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Cabang	7	0	0	0	1	6
2	ATM	7	0	0	0	1	6
3	Kartu debit	7	0	0	0	1	6
4	<i>e-Banking</i>	7	0	0	0	0	5
5	<i>Phone Banking</i>	6	1	0	1	1	4
6	Sentralisasi <i>Back Office</i>	6	1	1	1	3	1

Berdasarkan Tabel 13 diketahui bahwa terdapat satu responden yang tidak setuju bila variabel *phone banking* termasuk kepada sumber daya dan memiliki kapabilitas untuk komponen infrastruktur perusahaan. Pada variabel sentralisasi *back office* juga sama, satu responden menyatakan tidak setuju bila variabel tersebut termasuk ke dalam sumber daya dan memiliki kapabilitas pada komponen infrastruktur perusahaan. Sementara enam responden menyatakan setuju bila dua variabel (*phone banking* dan *sentralisasi back office*) yang terdapat pada komponen infrastruktur merupakan sumber daya yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta 1 dan memiliki kapabilitas untuk membangun keunggulan IKM. Untuk variabel lainnya, seperti cabang, ATM, dan kartu debit, seluruh responden menyatakan setuju bila variabel tersebut masuk ke dalam komponen infrastruktur perusahaan sebagai sumber daya dan memiliki kapabilitas bagi BSI *region* Jakarta 1.

Tabel 14. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen IT

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	<i>Performance Management System</i>	7	0	0	2	1	4
2	Fitur ATM	7	0	0	0	2	5
3	Fitur <i>e-Banking</i>	7	0	0	0	1	6
4	Fitur <i>Call Banking</i>	6	1	0	1	5	1
5	<i>Scoring Credit</i>	7	0	0	0	3	4

Berdasarkan Tabel 14 diketahui bahwa terdapat satu responden yang tidak setuju bila variabel fitur *call banking* termasuk kepada sumber daya dan kapabilitas untuk komponen IT. Sementara enam responden menyatakan setuju bila fitur *call banking* yang terdapat pada komponen infrastruktur merupakan sumber daya yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta 1 dan memiliki kapabilitas untuk membangun keunggulan IKM. Sementara untuk variabel lainnya seluruh responden menyetujui bahwa variabel *performance management system*, fitur ATM, fitur *e-banking*, fitur *call banking* dan *scoring credit* merupakan sumber daya dan kapabilitas untuk komponen IT.

Tabel 15. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen sumberdaya manusia

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Budaya Perusahaan	7	0	0	0	1	6
2	Struktur Organisasi	6	1	0	0	1	6
3	Rekrutmen	6	1	0	0	3	4
4	Produktivitas	7	0	0	0	2	5
5	Training	7	0	0	0	1	6
6	<i>Career Path</i>	7	0	0	0	1	6
7	<i>Performance appraisal</i>	7	0	0	0	2	5
8	<i>Reward System</i>	7	0	0	0	1	6
9	<i>Ownership Program</i>	7	0	0	0	0	7

Berdasarkan Tabel 15 diketahui bahwa terdapat satu responden yang tidak setuju bila variabel struktur organisasi dan rekrutmen termasuk kepada sumber daya dan kapabilitas untuk komponen sumberdaya manusia. Sementara enam responden menyatakan setuju bila dua variabel (struktur organisasi dan rekrutmen) yang terdapat pada komponen sumberdaya manusia merupakan sumber daya yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta 1 dan memiliki kapabilitas untuk membangun keunggulan IKM. Untuk variabel lainnya, seperti budaya perusahaan, produktivitas, *training*, *career path*, *performance appraisal*, *reward system* dan *ownership program*, seluruh responden menyatakan setuju bila variabel tersebut masuk ke dalam komponen sumberdaya manusia sebagai sumber daya dan kapabilitas bagi BSI *region* Jakarta 1.

Tabel 16. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen keuangan

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Obligasi Pemerintah	7	0	0	1	4	2
2	Struktur Permodalan	7	0	0	0	5	2
3	<i>Funding mix</i>	7	0	0	0	4	3
4	Pembiayaan IKM	7	0	0	0	3	4

Berdasarkan Tabel 16 diketahui bahwa seluruh responden menyetujui bila variabel obligasi pemerintah, struktur permodalan, *funding mix* dan pembiayaan IKM termasuk ke dalam sumber daya dan kapabilitas untuk komponen keuangan. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen keuangan diatas dapat menjadi sumber keunggulan bagi BSI *region* Jakarta 1 dalam membangun keunggulan IKM.

Tabel 17. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen pemasaran

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Segmentasi Retail	7	0	0	0	1	6
2	<i>Advertising</i>	7	0	0	0	3	4
3	<i>Brand Awareness</i>	7	0	0	0	2	5

Berdasarkan Tabel 15 diketahui bahwa seluruh responden menyetujui bila variabel segmentasi retail, *advertising*, *brand awareness* termasuk ke dalam sumber daya dan kapabilitas untuk komponen pemasaran. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen keuangan diatas dapat menjadi sumber keunggulan bagi BSI *region* Jakarta 1 dalam membangun keunggulan IKM.

Tabel 18. Hasil Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas: Komponen manajemen risiko

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	<i>Good Corporate Governance</i>	7	0	0	0	0	7
2	<i>4-eyes principle</i>	7	0	0	0	0	7
3	<i>Independent RCC</i>	7	0	0	0	2	5

Berdasarkan Tabel 16 diketahui bahwa seluruh responden menyetujui bila variabel *good corporate governance*, *4-eyes principle* dan *independent RCC* termasuk ke dalam sumber daya dan kapabilitas untuk komponen manajemen risiko. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen keuangan diatas dapat menjadi sumber keunggulan bagi *BSI region Jakarta* dalam membangun keunggulan IKM.

2. Hasil analisis *Resource Based View* dengan *VRIO Framework*

Berdasarkan hasil identifikasi sumberdaya, diketahui bahwa terdapat 29 sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing kompetitif bagi *BSI region Jakarta 1*. Atas dasar hal tersebut maka hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas *BSI region Jakarta 1* dapat dianalisis dengan menggunakan analisis *VRIO* untuk mendapatkan rekomendasi strategi agar dapat membangun keunggulan IKM. Adapun 29 variabel tersebut dimasukkan ke *VRIO framework* dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 19.

Tabel 19. Kerangka Analisis *VRIO*

Komponen	Variabel	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
Infrastruktur Perusahaan	Cabang	1	0	0	1	Temporary Competitive Advantage
	ATM	1	0	0	1	Temporary Competitive Advantage
	Debit Card	1	0	0	1	Temporary Competitive Advantage
	e-Banking	1	1	0	1	Unused Competitive Advantage
	Phone Banking	1	0	0	1	Temporary Competitive Advantage
	Sentralisasi Back Office	1	0	0	1	Temporary Competitive Advantage
	Performance Management System	0	0	1	1	Temporary Competitive Advantage
IT	Fitur ATM	1	1	1	1	Sustainable Competitive Advantage
	Fitur e-Banking	1	1	1	1	Sustainable Competitive Advantage
	Fitur Call Banking	1	0	1	1	Unused Competitive Advantage
	Scoring Credit	0	0	1	1	Temporary Competitive Advantage
	Budaya Perusahaan	1	1	1	1	Sustainable Competitive Advantage

Komponen	Variabel	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif
Sumberdaya Manusia	Struktur Organisasi	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Rekrutmen	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Produktivitas	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Training	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	<i>Career Path</i>	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	<i>Performance appraisal</i>	1	0	1	1	<i>Unused Competitive Advantage</i>
	<i>Reward System</i>	1	0	1	1	<i>Unused Competitive Advantage</i>
	<i>Ownership Program</i>	1	0	1	1	<i>Unused Competitive Advantage</i>
	Segmentasi Retail	1	0	1	1	<i>Unused Competitive Advantage</i>
Pemasaran	<i>Advertising</i>	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	<i>Brand Awareness</i>	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Obligasi Pemerintah	0	0	1	1	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
Keuangan	Struktur Permodalan	1	0	1	1	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
	Funding mix	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	Pembiayaan IKM	1	0	1	1	<i>Temporary Competitive Advantage</i>
	<i>Good Corporate Governance</i>	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
Manajemen Risiko	<i>4-eyes principle</i>	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
	<i>Independent RCC</i>	1	1	1	1	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>

Rangkuman deteksi VRIO berdasarkan RBV BSI *region* Jakarta 1 dapat Anda lihat pada informasi di bawah ini:

1 = jika sumber daya dianggap memenuhi kriteria VRIO

0 = jika sumber daya dianggap tidak memenuhi kriteria VRIO

Total = 1 berarti sumber daya berada pada paritas kompetitif (tidak lebih buruk dari pesaing)

Total = 2 berarti sumber daya berada pada tingkat kompetitif sementara (perusahaan lain mencoba menirunya dalam waktu dekat perusahaan akan kehilangan keunggulan kompetitifnya)

Total = 3 berarti sumber daya tidak terpakai pada tingkat keunggulan kompetitif (Sumber daya menjadi mahal bagi perusahaan, dengan kata lain biaya tetap tidak terpakai)

Total = 4 artinya sumber daya berada pada tingkat kompetitif yang berkelanjutan keunggulan (perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang permanen/berkelanjutan)

2.1 Sustainable Competitive Advantage

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) menjadi perhatian utama manajemen suatu perusahaan karena merupakan cara untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan dengan menciptakan sumberdaya dan kapabilitas yang susah ditiru.

Berdasarkan hasil analisis VRIO diketahui bahwa ternyata BSI *region* Jakarta 1 memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage* pada variabel yang terdapat di Tabel 20.

Tabel 20. Variabel *Sustainable Competitive Advantage*

No.	Komponen	Variabel	
1	IT	Fitur ATM	
2		Fitur <i>e-banking</i>	
3	Sumberdaya Manusia	Budaya perusahaan	
4		Struktur organisasi	
5		Rekrutmen	
6		Produktivitas	
7		<i>Training</i>	
8		<i>Career path</i>	
9		Pemasaran	<i>Advertising</i>
10			<i>Brand awareness</i>
11	Keuangan	<i>Funding mix</i>	
12	Manajemen Risiko	<i>Good corporate governance</i>	
13		<i>4-eyes principle</i>	
14		<i>Independent RCC</i>	

Mengacu kepada Tabel 20 diketahui bahwa terdapat empat komponen yang termasuk ke dalam *sustainable competitive advantage*. Adapun komponen tersebut adalah komponen IT, sumberdaya manusia, pemasaran dan manajemen risiko. Masing-masing komponen tersebut memiliki variabel yang berpengaruh. Pada komponen IT variabel yang berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage* adalah variabel fitur ATM dan fitur *e-Banking*. ATM BSI ATM

memiliki fitur yang memungkinkan setor tunai, tarik tunai, transfer antar bank, cek saldo dan pembayaran atau pembelian untuk semua nasabah BSI. Sementara untuk fitur *e-banking* tidak jauh berbeda dengan fitur yang terdapat pada ATM. Bedanya pada penggunaannya saja. Fitur *e-banking* BSI atau lebih dikenal dengan *mobile banking* terdiri dari pengecekan saldo dan mutasi rekening, transfer saldo, pembayaran kebutuhan sehari-hari, pembayaran zakat dan lainnya.

Selain *mobile banking* terdapat aplikasi lain dari *e-banking* yang digunakan untuk IKM mengajukan kredit atau pembiayaan ke BSI. Aplikasi tersebut diberi nama i-kurma, yaitu aplikasi digitalisasi pembiayaan milik BSI. Aplikasi ini digunakan untuk input pembiayaan dengan simpel dan mudah, cepat, serta aman dan berkualitas. Menurut info dari BSI bahwa aplikasi i-kurma ini terbagi menjadi tiga, yaitu aplikasi i-kurma konsumen, i-kurma biasa dan i-kurma pemutus. Aplikasi i-kurma konsumen digunakan oleh petugas bank bagian konsumen dan perumahan, i-kurma biasa digunakan oleh petugas bank bagian usaha mikro dan kredit usaha rakyat (KUR), sedangkan i-kurma pemutus digunakan oleh pimpinan bank.

Selain itu, BSI Internet Banking juga memiliki fitur-fitur internet banking lainnya yang merupakan hasil inovasi BSI untuk meningkatkan layanan digital bagi konsumen. Menurut Samsur (2022), ciri-ciri tersebut adalah:

1. BSI Qris, layanan transaksi dengan memindai kode QR menggunakan Bank Indonesia QR Code Indonesia Standard (QRIS).
2. Penarikan BSI Cardless adalah penarikan tunai tanpa kartu di ATM BSI dan titik Indomaret di seluruh Indonesia dengan menggunakan layanan *mobile banking*.
3. BSI Aisyah adalah *chat room* yang dikembangkan dengan menggunakan teknologi *artificial intelligence* dan *machine learning*. BSI Aisyah menggunakan *platform chat* untuk memberikan layanan kepada *followers* Aisyah di segmen milenial. Proposisi nilai yang ditawarkan sederhana, personal dan familiar. BSI Aisyah membantu memberikan informasi produk, layanan dan penawaran terbaru dari Bank Syariah Indonesia.
4. BSI NET adalah layanan perbankan online yang diluncurkan oleh BSI yang bertujuan untuk memudahkan nasabahnya dalam melakukan berbagai transaksi keuangan secara *real time*.
5. BSI Jadi Berkah.id adalah platform crowdfunding untuk zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf. BSI *Merchant Business* merupakan layanan yang disediakan bank kepada nasabah yang memiliki usaha untuk memberikan kemudahan transaksi pembayaran kartu ATM debit pada pelanggannya.
6. BSI API *Platform* merupakan kapabilitas digital berbasis API yang memberikan kemudahan, kecepatan, keamanan untuk kebutuhan layanan finansial BSI yang terintegrasi kepada seluruh ekosistem bisnis digital yang berkembang saat ini.
7. BSI *Smart Agent* merupakan layanan laku pandai (layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif) BSI untuk menyediakan layanan perbankan dan atau layanan keuangan lainnya yang dilakukan tidak melalui jaringan kantor, namun melalui kerjasama dengan pihak lain dengan didukung oleh sarana teknologi informas.
8. *Know Your Customer-Biometric* yaitu layanan pembukaan rekening tabungan online yang lebih efektif dan efisien tanpa perlu datang ke kantor.

Berdasarkan komponen IT yang dianggap memiliki variabel fitur ATM dan fitur ebanking yang berpengaruh pada *sustainable competitive advantage* maka BSI khususnya *region* Jakarta harus mampu mempertahankan dua variabel pada komponen IT tersebut. Hal ini agar sistem aplikasi BSI tetap ramah untuk digunakan oleh semua kalangan konsumen, khususnya pelaku IKM.

Pada komponen sumberdaya manusia ternyata terdapat enam variabel yang berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage*. Variabel terdiri dari budaya perusahaan, struktur organisasi, rekrutmen, produktivitas, pelatihan dan karir. Hal ini berarti sumberdaya manusia yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta 1 sudah baik secara kualitas. Oleh karena itu variabel *sustainable competitive advantage* yang terdapat pada komponen sumberdaya manusia harus dapat dipertahankan. Menurut hasil wawancara dengan responden, bahwa budaya perusahaan yang terdapat di BSI *region* Jakarta 1 sudah baik karena kantor pusat telah menetapkan bahwa diseluruh wilayah BSI harus menerapkan *core values* Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif seperti yang sudah dijelaskan pada sub bab gambaran umum Bank Syariah Indonesia.

Selain variabel budaya perusahaan, yang membuat variabel lain dari komponen sumberdaya manusia memiliki keunggulan adalah karena BSI selalu memberikan perhatian terhadap SDM yang terdapat di BSI terutama dalam hal peningkatan produktivitas pegawai, jenjang karir dan pemberian insentif untuk pegawai. Selain itu untuk menjaga keunggulannya, BSI pun melakukan rekrutmen dengan cara yang terbuka dan berkualitas agar bisa mendapatkan sumberdaya manusia yang unggul sehingga dapat memberikan pelayanan terbaik untuk nasabah BSI, khususnya pelaku IKM.

Pada komponen pemasaran, BSI unggul dalam periklanan dan kesadaran merek. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, keunggulan iklan yang dibuat BSI adalah iklan mudah dipahami oleh masyarakat. Selain itu, BSI menawarkan banyak informasi dalam iklan. Mengacu pada temuan penelitian Rusdianto (2023) bahwa iklan yang dibuat oleh BSI mempengaruhi keputusan nasabah dalam memilih produk perbankan syariah. Menurut Rusdianto (2023), iklan yang mengesankan tersebut disebabkan karena iklan yang diterbitkan BSI baik di media cetak maupun media sosial dapat memberikan gambaran yang jelas tentang produk-produk yang dimiliki BSI. Selain itu, menurut pelanggan, iklan yang ditampilkan mudah ditemukan oleh pelanggan di mana saja dengan kualitas iklan yang tinggi. Selain *advertising*, keunggulan BSI adalah di *brand awareness*. Menurut informasi yang diperoleh dari situs bankbsi.co.id, bahwa layanan *digital* yang dibuat oleh BSI telah mendapatkan apresiasi dalam ajang *12th Infobank Digital Brand Recognition 2021*. BSI dinobatkan sebagai bank syariah terdepan sebagai pelaku transformasi sistem keuangan syariah. Adanya *brand awareness* yang diperoleh oleh BSI menunjukkan bahwa terdapat keunggulan pada sistem layanan *digital* yang dimiliki oleh BSI.

Pada komponen keuangan, variabel yang memiliki *sustainable competitive advantage* adalah *funding mix*. *Funding* disebut juga dengan penghimpunan dana. Dana adalah uang tunai atau aktiva lainnya yang segera dapat diuangkan dan yang tersedia atau disisihkan untuk maksud tertentu. Semakin besar dana yang dapat dihimpun oleh masyarakat, maka akan semakin besar kemungkinan dapat memberikan kredit dan berarti semakin besar lembaga memperoleh penghasilan, sebaliknya semakin kecil dana yang dihimpun dari masyarakat, maka semakin kecil

pula kredit yang diberikan, sehingga semakin kecil pula penghasilan yang diperoleh oleh lembaga tersebut. Penghimpunan dana merupakan suatu kegiatan usaha dari lembaga keuangan dalam menarik dan mengumpulkan dari beberapa dana dari masyarakat dan menampungnya dalam bentuk simpanan, giro, tabungan, deposito, atau surat berharga lainnya.

Pada komponen manajemen, variabel yang memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan adalah tata kelola yang baik, prinsip 4 poin dan RCC yang independen. Menurut *British Cadbury Committee* (Sukrisno Agoes 2009), tata kelola perusahaan yang baik (GCG) adalah seperangkat aturan yang mengatur hak dan tanggung jawab pemegang saham, manajemen perusahaan, kreditur, dewan direksi, karyawan dan pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya. Dengan kata lain, sistem yang memandu dan mengarahkan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara responden, BSI DKI menjalin hubungan baik dengan pemangku kepentingan di Jakarta. Oleh karena itu, hubungan ini harus dijaga untuk meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap BSI khususnya di wilayah DKI-Jakarta..

Four Eyes Principle (FEP) adalah prinsip bahwa keputusan kredit/pembiayaan harus melibatkan sinergi antara unit bisnis yang bertanggung jawab untuk mencapai *turnover* dan unit risiko kredit/pembiayaan yang bertanggung jawab untuk meminimalkan biaya risiko kredit/pembiayaan. Mulyono (2017) menyatakan bahwa metode FEP diterapkan sedemikian rupa sehingga unit manajemen risiko berpartisipasi dalam pelaporan risiko (penilaian risiko) dalam proses pengambilan keputusan komite, dimana persetujuan transaksi baik untuk menutup kredit, asuransi/jaminan dan transaksi lainnya dalam fokus penerapan FEP (penyelesaian klaim dan investasi) dilakukan oleh sekurang-kurangnya dua orang yang memiliki hak keputusan yaitu satu orang dari unit operasional/komersial/pendukung (untuk kegiatan investasi) dan satu orang dari unit manajemen risiko yang disebut *risk officer* (RO). Berdasarkan hasil wawancara dengan responden diketahui bahwa kegiatan FEP di BSI *region* Jakarta 1 sudah sangat baik. Sinergisitas antar unit sudah berjalan sesuai dengan tanggung jawabnya. Atas dasar hal tersebut maka variabel ini harus tetap di pertahankan agar BSI *region* Jakarta dapat *sustainable competitive advantage*.

2.2 Temporary Competitive Advantage

Pada *temporary competitive advantage*, komponen yang memiliki keunggulan sementara adalah infrastruktur perusahaan yang terdiri dari cabang, ATM, *debit card*, *phone banking*, dan *sentralisasi back office*. Pada komponen IT yang memiliki keunggulan sementara adalah *performance manaement system*, dan *scoring credit*. Sementara pada komponen keuangan yang memiliki keunggulan sementara adalah obligasi, struktur permodalan dan pembiayaan IKM. Kompetensi ini memberi nilai lebih dan langka tetapi mudah ditiru. Variabel *Temporary Competitive Advantage* dapat dilihat pada pada Tabel 21.

Berdasarkan hal tersebut maka BSI *region* Jakarta 1 perlu meningkatkan kualitas variabel sumber daya dan kapabilitas pada Tabel 19 yang termasuk kepada keunggulan kompetitif sementara atau *temporary competitive advantage*. Jika sumber daya tersebut dapat ditingkatkan maka akan menjadi suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage* bagi BSI, khususnya *region* DKI Jakarta. Diharapkan dengan meningkatnya keunggulan

kompetitif dari *temporary* ke *sustainable*, BSI *region* Jakarta 1 dapat meningkatkan pelayanan terhadap IKM di DKI Jakarta.

Tabel 21. Variabel *Temporary Competitive Advantage*

No	Komponen	Variabel
1		Cabang
2	Infrastruktur	ATM
3	Perusahaan	<i>Debit Card</i>
4		<i>Phone banking</i>
5		<i>Sentralisasi Back office</i>
6	IT	<i>Performance management system</i>
7		<i>Scoring credit</i>
8	Keuangan	Obligasi
9		Struktur permodalan
10		Pembiayaan IKM

Sebagai informasi bahwa Untuk cabang Bank Syariah Indonesia *region* Jakarta berdasarkan informasi adalah sebanyak 120 cabang yang tersebar di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi). Untuk dapat menjangkau seluruh Industri Kecil Menengah di Jakarta yang jumlahnya 658.000, maka perlu ditingkatkan lagi jumlah cabang dari BSI yang ada di *region* Jakarta 1, terutama yang berada di wilayah pelaku IKM. Selain jumlah cabang, unit layanan mikro yang lebih kecil dari cabang juga perlu ditingkatkan lagi. Hal ini agar dapat memudahkan pelaku IKM menghubungi dan mendapatkan pelayanan dari BSI. Begitu juga dengan jumlah ATM BSI, harus ditingkatkan lagi jumlahnya karena agar dapat memudahkan nasabah, terutama yang dari IKM untuk dapat menggunakan fasilitas ATM tersebut. Selain itu untuk variabel debit card, phone banking dan sentralisasi *back office* perlu ditingkatkan juga jumlah dan pelayanannya. Hal ini agar memudahkan nasabah, terutama yang dari Industri Kecil Menengah untuk bertransaksi dan mendapatkan informasi serta pelayanan dari BSI *region* Jakarta 1.

Untuk SDM, agar dapat membangun keunggulan IKM maka perlu diberikan tambahan keterampilan dalam edukasi dan komunikasi sehingga dapat memotivasi dan mendorong pelaku IKM agar dapat berkenan menjadi nasabah di BSI *region* Jakarta 1.

2.3 *Unused Competitive Advantage*

Hasil analisis VRIO juga menunjukkan bahwa Bank Syariah Indonesia memiliki sumber daya dan kapabilitas yang termasuk dalam kategori keunggulan kompetitif yang tidak terpakai (sumber daya menjadi mahal bagi perusahaan, dengan kata lain muncul biaya yang tidak terpakai). Sumber daya ini tidak lengkap dalam pemenuhan komponen dan variabel, ada yang memiliki nilai tapi mudah ditiru dan tidak organisasi, sumberdaya dan kapabilitas tersebut dapat dilihat pada Tabel 22.

Berdasarkan Tabel 22 diketahui bahwa variabel yang masuk ke dalam kategori *unused competitive advantage* adalah fitur *call banking* (komponen IT), *training*, *performance appraisal*, *reward system* dan *ownership program* (komponen SDM), segmentasi retail, *advertising* (komponen pemasaran), dan variabel struktur permodalan, pembiayaan Industri Kecil Menengah (komponen

keuangan). Dibutuhkan strategi pemenuhan pada komponen sumber daya yang dianggap kurang memiliki kapabilitas pada perusahaan. Kekurangan tersebut dapat juga dijadikan tantangan bagi perusahaan agar dapat berkembang menjadi lebih baik lagi, dengan menambah fitur atau benefit yang saling menguntungkan antara nasabah dan bank.

Tabel 22. Variabel *Unused Competitive Advantage*

No	Komponen	Variabel
1	IT	Fitur Call Banking
2		Training
3	SDM	<i>Performance appraisal</i>
4		<i>Reward System</i>
5		<i>Ownership Program</i>
6	Pemasaran	Segmentasi Retail
7		<i>Advertising</i>
8	Keuangan	Struktur Permodalan
9		Pembiayaan IKM

3. Implementasi Strategi Operasional *Digital Banking*

Berdasarkan hasil analisis VRIO diketahui bahwa BSI region Jakarta 1 memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan di wilayah Jakarta, pada variabel yang terdapat pada Tabel 19. Atas dasar hal tersebut maka variabel tersebut harus dapat di pertahankan dan direkomendasikan untuk dijadikan strategi oleh BSI *region* Jakarta agar dapat membangun keunggulan Industri Kecil Menengah yang terdapat di DKI Jakarta.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Industri Kecil Menengah diketahui bahwa fitur ATM, dan fitur yang terdapat pada *e-banking* mudah digunakan oleh IKM. Berikut adalah informasi yang diperoleh dari responden IKM terkait fitur yang terdapat di ATM dan *e-banking*.

Tabel 23. Pernyataan IKM terkait Fitur ATM dan *E-Banking* BSI

No.	Pernyataan	Nilai	Persetujuan
1	Fitur ATM mudah dipergunakan	4,8	Sangat setuju
2	Fitur <i>e-banking</i> mudah dipergunakan	4,4	Sangat setuju

Mengacu kepada Tabel 23 diketahui bahwa pelaku Industri Kecil Menengah menyatakan sangat setuju bila fitur ATM dan *e-banking* yang dimiliki oleh BSI mudah untuk digunakan. Hal ini berarti bahwa BSI dapat membangun keunggulan Industri Kecil Menengah melalui proses transaksi perbankan yang sudah dianggap mudah oleh Industri Kecil Menengah, karena kegiatan transaksi yang dilakukan oleh Industri Kecil Menengah sudah tidak lagi manual namun telah menggunakan teknologi *digital banking* yang dimiliki oleh BSI. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pimpinan BSI diketahui bahwa terdapat aplikasi lain yang merupakan pengembangan dari aplikasi *e-banking* yang ditujukan untuk memberikan kemudahan kepada Industri Kecil Menengah dalam mengajukan pembiayaan atau kredit kepada BSI. Aplikasi tersebut diberi nama *i-kurma* yaitu

aplikasi yang digunakan untuk memproses aplikasi keuangan. Kehadiran aplikasi ini memudahkan para pedagang, dalam hal ini pegawai BSI, untuk mengecek detail calon nasabah, karena sudah online dengan Dukcapil dan Badan Jasa Keuangan (OJK). Dengan i-kurma, nasabah IKM ketika akan mengajukan pembiayaan hanya perlu menyampaikan identitas dan keterangan mengenai usahanya melalui aplikasi tersebut. Berdasarkan info dari pimpinan BSI nasabah yang mengajukan pembiayaan menggunakan i-kurma maksimal dalam dua hari sudah ada keputusan, apakah pengajuan pembiayaannya diterima atau ditolak.

Keunggulan lain BSI yang dirasakan oleh IKM adalah SDM BSI yang handal. Menurut responden pelaku IKM bahwa SDM yang dimiliki oleh BSI sangat ramah, komunikatif dan dapat memberikan informasi yang jelas terhadap nasabah IKM. Selain itu, SDM BSI pun menurut responden pelaku IKM sangat membantu dalam memberikan tutorial kepada IKM yang dirasakan belum memiliki kemampuan dalam bidang IT. Berikut adalah data informasi dari responden IKM yang menyatakan bahwa SDM BSI sangat baik.

Tabel 24. Pernyataan IKM terkait SDM BSI *region* DKI Jakarta

No.	Pernyataan	Nilai	Persetujuan
1	Pegawai BSI rapi, ramah dan sopan	4,50	Sangat setuju
2	Pegawai BSI komunikatif	4,48	Sangat setuju
3	Pegawai BSI dapat memberikan informasi yang jelas tentang program pembiayaan bagi IKM	4,34	Sangat setuju

Mengacu kepada Tabel 24 diketahui bahwa pelaku IKM menyatakan sangat setuju bila SDM BSI sangat baik. Hal ini berarti bahwa BSI dapat membangun keunggulan IKM melalui proses dengan memberikan informasi yang baik kepada IKM terkait keunggulan *digital banking* yang dimiliki oleh BSI. Proses memberikan informasi tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi yang dapat dilakukan media informasi berupa media sosial, media cetak dan media elektronik. Selain itu, Selain itu, perlu diadakan pelatihan-pelatihan bagi IKM agar pelaku IKM dapat memasarkan produknya tidak hanya secara tatap muka tetapi juga melalui sistem *online* yang banyak diterapkan saat ini. Sejumlah program BSI telah disosialisasikan kepada pengusaha IKM, yaitu melalui pelatihan dan pendampingan yang komprehensif, yang merupakan kepedulian BSI terhadap generasi pengusaha milenial Indonesia, mendorong pengembangan sektor IKM sejalan dengan pedoman perusahaan.

Keunggulan lain BSI yang harus dipertahankan dan dapat membangun keunggulan IKM adalah *advertising* dan *brand awareness*. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari responden IKM diketahui bahwa *advertising* yang dibuat oleh BSI mudah di mengerti oleh nasabah, termasuk nasabah yang berasal dari I IKM. Selain itu, *advertising* yang dibuat oleh BSI menurut responden IKM mudah diperoleh informasinya. Hal ini dikarenakan BSI membuat *advertising* pada semua media informasi mulai dari media sosial, media cetak dan media *online* lainnya.

Selain *advertising*, *brand awareness* yang diperoleh BSI juga dapat menjadi keunggulan lainnya yang harus dipertahankan oleh BSI. Keunggulan BSI terkait

brand awareness ini dapat dijadikan acuan oleh nasabah yang berasal dari IKM untuk dapat membangun keunggulan IKM dengan mengikuti pola promosi yang dilakukan oleh BSI. Berikut adalah pernyataan responden IKM terkait keunggulan *advertising* yang terdapat pada BSI.

Tabel 25. Pernyataan IKM terkait *advertising* BSI

No.	Pernyataan	Nilai	Persetujuan
1	Pesan yang disampaikan dalam iklan produk PT Bank Syariah Indonesia melalui media informasi jelas dan dapat menggambarkan produk	4,22	Sangat setuju
2	Pesan yang disampaikan dalam iklan produk PT Bank Syariah Indonesia melalui media informasi dapat dimengerti.	4,22	Sangat setuju
3	Bapak/Ibu merasakan kemudahan dalam memperoleh informasi mengenai produk PT Bank Syariah Indonesia melalui media informasi.	4,16	Setuju
4	Penyajian iklan PT Bank Syariah Indonesia melalui media informasi sangat membantu Bapak/Ibu dalam memperoleh informasi	4,12	Setuju

Keunggulan lain dari BSI yang dapat membangun keunggulan IKM adalah *funding mix* dan *good corporate governance*. Industri Kecil Menengah menilai bahwa proses pengumpulan dana yang dilakukan oleh BSI sudah baik. Hal ini dikarenakan proses birokrasi yang ada di BSI mudah dan tidak menyulitkan IKM. Contohnya adalah ketika IKM mengajukan proses pembiayaan ke BSI pelayanan BSI sangat baik. Tidak ada kesulitan yang dialami oleh IKM ketika mengajukan pembiayaan. Selain itu IKM juga merasakan bahwa sistem bagi hasil yang diberikan oleh BSI kompetitif dengan perbankan lain dan tidak memberatkan IKM.

Peran BSI dalam mengembangkan sektor IKM di Indonesia sangat besar. Hal ini karena BSI tidak hanya mengatasi kesulitan terkait modal usaha dengan mendapatkan berbagai jenis pembiayaan dengan persyaratan mudah dan cepat, namun BSI dapat mengikuti program pelatihan persiapan dan pendampingan usaha bagi IKM khususnya visioner milenial agar siap bersaing di pasar global. Bank Syariah Indonesia menunjukkan bahwa ada sekitar 60 juta usaha kecil dan menengah di Indonesia yang membutuhkan dukungan dan akses untuk mengembangkan usahanya, terutama karena tuntutan perkembangan teknologi yang memungkinkan terjadinya transisi digital. Dalam kondisi pandemi, persaingan bisnis yang semakin kompleks juga mengubah perilaku masyarakat menjadi digital, sehingga kreatifitas untuk menciptakan keunggulan bersaing menjadi sangat penting agar kelangsungan kegiatan usaha pelaku IKM tidak terancam (Jasfar dan Arafah 2019). Bank Syariah Indonesia memberikan dukungan yang besar terhadap perkembangan IKM di Indonesia sehingga bisa naik kelas dan maju. Strategi yang dilakukan adalah dengan:

1. Memberi pendampingan IKM dan pembiayaan Retail (SMe dan Mikro), BSI bersinergi dengan Kemenkeu mengadakan pelatihan, pembiayaan, pendampingan perizinan hingga pemasaran bagi IKM. Bank Syariah Indonesia pun

akan memberikan literasi keuangan syariah pada nasabah pelaku IKM BSI yang jumlahnya mencapai 221.000 sehingga bisa tereduksi.

2. Kurasi dan identifikasi IKM yang layak naik kelas. BSI juga akan memberikan kurasi dan identifikasi bagi IKM di Indonesia yang layak naik kelas, dimulai dari proses identifikasi karakteristik IKM di daerah dan pendampingan dengan tujuan untuk mengembangkan usaha. Mendorong nasabah KUR (kredit usaha rakyat) syariah naik kelas menjadi pelaku IKM.
3. BSI mendorong para nasabah KUR Syariah untuk naik kelas sehingga akan mempermudah akses permodalan untuk pengembangan usahanya. Sampai Bulan November 2022, BSI sudah menyalurkan pembiayaan KUR Syariah sebanyak 12,2 Triliun rupiah dengan 112.000 jumlah nasabah.
4. Mendorong pelaku IKM agar meningkatkan kapabilitas bisnisnya, BSI juga mendorong para pelaku usaha agar meningkatkan kapabilitas bisnisnya melalui digitalisasi dan pencapaian target realisasi penyaluran usaha.

Mendukung upaya IKM Indonesia dan meningkatkan minat berwirausaha serta mempromosikan ekonomi Syariah Indonesia, menciptakan dan mengembangkan ekosistem halal, serta menempatkan pelaku IKM di jalur inovasi. Dukungan BSI terhadap IKM dan keberhasilan IKM dalam berinovasi dapat dilihat pada Tabel 26.

Tabel 26. Daftar nasabah BSI

No	Nama	Usaha	Lokasi Usaha	Aset sebelum pembiayaan	Aset setelah pembiayaan	Omset sebelum pembiayaan	Omset setelah pembiayaan
1	Yatimin	Warung Makan	Ps Induk Kramat jati	150jt	1,5M	1 sd 1,5 jt /hari	5 sd 7 jt /hari
2	Muh Ulin	Mebel Kayu	Pulogadung	500jt	5M	5 sd 8jt / hari	15 sd 20jt / hari
3	Utami Rizky	Klontong	Cipinang	200jt	2M	2 sd 5jt/hari	8 sd 10jt/hari
4	Hermanto Sitompul	jus	Cipinang	50jt	500jt	1 sd 2jt/ hari	3 sd 4 jt /hari
5	Yuandita Putri	angkringan	mampang	20jt	300jt	1 sd 2jt/ hari	2 sd 3jt/hari
6	Alexander	plastik	kranji	100jt	900jt	3 sd 4jt/hari	6 sd 7jt /hari
7	Amat suyanto	Gym	Tangerang, rajeg	50jt	400jt	200-500rb/hari	1 sd 2jt/hari
8	Rismanto	RM Nasi Padang	Rawamangun	350jt	1,1M	1-2jt/hari	2 sd 3,5jt/hari
9	Ramini	aneka kue basah dan bolu	Kelapa gading	250jt	850jt	1,5 sd 2jt/hari	2 sd 2,5jt/hari
10	Nurchahyo nugroho	Kue Kering	Ps enjo	50jt	350jt	200 sd 500rb/hari	1 sd 1,5jt/hari
11	Chairullah	warung kelontong	Klender	100jt	650jt	500 sd 1jt/hari	1,5 sd 2jt /hari

Sumber: Data cabang BSI 2022

Data sebelas nasabah BSI di atas adalah sebatas informasi saja yang peneliti dapatkan dari beberapa cabang pengelola yang memiliki nasabah yang dianggap telah berhasil menaikkan asetnya dari usaha kecil menjadi IKM. Kesebelas nasabah tersebut adalah nasabah dengan golongan nasabah lancar.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara Implisit dapat dikatakan bahwa misi BSI dalam memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia terpenuhi dengan lebih banyaknya variabel yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Berdasarkan pada identifikasi Sumberdaya dan kapabilitas yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta 1 yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif ada sebanyak 29 variabel. Dilihat dari banyaknya variabel yang memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang berkelanjutan mengungkapkan bahwa strategi kapabilitas yang telah dilakukan oleh BSI telah bagus dan dapat dijadikan role model dalam perbankan syariah khususnya.
3. Hasil analisis VRIO, sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta 1 yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ada 14 variabel. Adapun variable tersebut meliputi fitur ATM, fitur *e-banking*, budaya perusahaan, struktur organisasi, rekrutmen, produktifitas, *training*, *career path*, *advertising*, *brand awareness*, *funding mix*, *good corporate governance*, *4-eyes principle* dan *independent RCC*. Dilihat dari hasil analisa ini maka dapat dikatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan, BSI dianggap unggul memiliki nilai, tidak mudah ditiru dan terorganisasi dengan baik.
4. Atas dasar hasil analisis VRIO diatas maka strategi yang harus dikembangkan adalah dengan mempertahankan fitur yang sudah ada di ATM dan e-banking serta terus berinovasi untuk mengembangkan fitur-fitur lain yang dibutuhkan oleh nasabah terutama IKM dalam bertransaksi. Selain itu pelayanan SDM yang sudah baik tetap dipertahankan dan ditingkatkan lagi kemampuannya agar dapat mengedukasi IKM dalam menggunakan sistem digital banking yang terdapat di BSI.

5.2. Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, pembahasan dan kesimpulan menunjukan identifikasi dan analisa kapabilitas yang positif pada pemetaan kantor wilayah BSI maka rekomendasi dari peneliti adalah:

1. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada Bank Syariah Indonesia

Sebagai bank syariah terbesar di Indonesia, dalam memenangkan persaingan perbankan di era globalisasi ini, diperlukan perhatian lebih kepada peningkatan kapabilitas sesuai dengan variabel yang diteliti oleh peneliti. Terdapat beberapa variabel dengan sumber daya dan kapabilitas yang berada di level *Temporary Competitive Advantage* yaitu infrastruktur perusahaan, IT dan Keuangan. Dan *Unused Competitive Advantage* yaitu IT, SDM, Keuangan dan Pemasaran. Selain itu *Security IT* perlu diperhatikan karena *cyber security* menjadi salah satu hal yang patut dijadikan perhatian utama bagi perbankan khususnya. Kementerian Keuangan RI pada peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2014

Tentang Pedoman Pertahanan Siber yang menyebutkan sistem pertahanan negara bersifat semesta melibatkan seluruh warga negara, wilayah, dan sumber daya nasional lainnya, serta dipersiapkan secara dini oleh pemerintah dan diselenggarakan secara total, terpadu, terarah, dan berlanjut untuk menegakkan kedaulatan negara, keutuhan wilayah, dan keselamatan segenap bangsa dari segala ancaman.

Hendaknya BSI fokus pada peningkatan daya saing dan pangsa pasar keuangan syariah, dan pemerataan pada porsi pembiayaan. BSI diharapkan juga lebih universal sehingga bisa diterima masyarakat luas dan BSI disarankan mampu bersinergi dalam menggabungkan berbagai *competitive advantage* terutama di sektor IKM.

2. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada Bank Syariah Indonesia region Jakarta 1

Disarankan kepada BSI *region* DKI Jakarta untuk dapat mempertahankan variabel sumber daya dan kapabilitas yang *sustainable competitive advantage* sehingga dapat mendorong pembangunan keunggulan IKM. Sementara variabel *temporary competitive advantage* agar dapat ditingkatkan menjadi *sustainable*. Lokasi *region* Jakarta yang menguntungkan sebaiknya dapat dijadikan acuan untuk menambah inovasi agar tercapainya strategi pengembangan yang berkesinambungan sesuai dengan prinsip syariah di BSI *region* Jakarta. Tututan masyarakat terhadap produk perbankan syariah yang semakin meningkat dipacu oleh masyarakat DKI Jakarta yang dinamis. Peningkatan kapabilitas sumber daya manusia yaitu dengan meningkatkan kemampuan sales BSI *region* Jakarta pada pemahaman konsep dan produk dan kemampuan untuk menjual multi produk.

Pengembangan program pada semua produk BSI yaitu dengan perbaikan dan modifikasi produk dalam rangka pemenuhan kebutuhan nasabah BSI. Sebuah produk mungkin dapat melibatkan lebih dari satu mode guna memenuhi kebutuhan bisnis dengan cara yang sesuai syariah dan efisien. Dari segi ketersediaan sumber daya manusia yang *kaffah* keislamannya dengan kemampuan yang *professional* dapat dipenuhi dengan seringnya diadakannya pelatihan secara tematik.

Prospek pengembangan Dana Pihak Ketiga masih terbuka lebar di DKI Jakarta, dapat dilakukan dengan meluncurkan produk kombinasi antara produk dana dan produk Investasi bagi masyarakat yang ingin menginvestasikan dananya ke BSI. Selain dari sisi dana, produk pembiayaan juga diharapkan mampu memberikan solusi bagi sebagian besar masyarakat, terutama bagi masyarakat pelaku IKM, kombinasi produk pembiayaan dengan tabungan bisnis dapat dilakukan agar pelaku IKM mendapatkan produk yang dianggap sesuai dengan kebutuhan.

3. Rekomendasi yang dapat diberikan kepada pelaku IKM

Semua pelaku IKM ingin memulai usaha industri dan mengembangkannya, dengan memanfaatkan fasilitas dari perbankan. Pelaku IKM dituntut untuk memiliki sikap, wawasan, pengetahuan, dan kecakapan wirausaha. Dalam hal ini bank sebagai mitra IKM disarankan untuk jeli dalam mendapatkan nasabah pelaku IKM yang bertanggung jawab dan berkualitas. Pelatihan terhadap IKM juga harus ditingkatkan dalam rangka mendukung program pemerintah agar IKM dapat mandiri dan menjadi unggul.

Selain itu untuk pendalaman substansi maka perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan memperluas masalah penelitian, menambah beberapa variabel penelitian yang berhubungan dengan perbankan syariah dan IKM.

Komponen yang peneliti lakukan baru berupa komponen pendukung kapabilitas operasional, sehingga perlu penambahan komponen kapabilitas dinamik yang berupa kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun dan mengkolaborasikan kompetensi internal dan eksternal, sehingga penelitian selanjutnya akan menyempurnakan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2016. Panduan Penyelenggaraan Digital Branch oleh Bank Umum. [https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/Panduan_Penyelenggaraan_Digital_Branch_DPNP_FINAL%20\(FIX\).pdf](https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/Panduan_Penyelenggaraan_Digital_Branch_DPNP_FINAL%20(FIX).pdf).
- Adenan. 2023. Analisis Kinerja Keuangan Sebelum Dan Sesudah Merger Pada PT. Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis XXXX*.
- Al Arif MNR. 2012. *Lembaga Keuangan Syariah (Suatu Kajian Teoretis Praktis)*. Bandung (ID). Penerbit Pustaka Setia.
- Anggraeni SK, Ma'arif MS, Sukardi. 2017. Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah Berbasis Olahan Ikan di Indonesia : Suatu Tinjauan. *Journal Industrial Services*. Vol 3C (1): 331-341.
- Antonio C. 2012. Valuable, Rare, Inimitable Resources, and Organization (VRIO) resources or Valuable, Rare, Inimitable Resources (VRI) Capabilities: What Leads to Competitive advantage? *African Journal of Business Management*. Vol 6(37).
- Ariwibowo P, Saputro FB, Haryanto. 2021. Analysis of Strength and Weakness, Using the Concept of Resource-Based View with the VRIO Framework in Sharia Cooperatives. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis* Vol 4(1): 279-294.
- Ayu D. 2022. Analisis Tingkat Pertumbuhan Bank Syariah Di Indonesia
- Badan Pusat Statistik. 2012. *Statistika Indonesia 2012*. Jakarta (ID) Badan Pusat Statistika.
- Barney BJ, William SH. 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases*. 15th Edition. (ENG). Pearson Education Limited.
- Budiman H, Seminar KB, Saptono IT. 2020. Formulasi Strategi Pengembangan Digital Banking (Studi Kasus Bank ABC). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* Vol 6(3): 489-500.
- Butarbutar K, Tricahyono D, Djatmiko T. 2017. Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep 'Resource-Based View Of The Firm' Dengan Kerangka Vrio. *Journal of Accounting And Business Studies* Vol 1(2): 1-10.
- Darmawan D, R. Mardikaningsih, E. A. Sinambela, S. Arifin, A.R. Putra, M. Hariani, M. Irfan, Y.R. Al Hakim, F. Issalillah. 2020. The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty, International. *Journal of Psychosocial Rehabilitation* Vol 24(3): 2580-2592.
- Dong-Sung C, HC. Moon. 2003. From Adam Smith To Michael Porter Evolusi Teori Daya Saing. Terjemahan Erly Suandy. Jakarta (ID). Salemba Empat.
- Fatimah S, AK. Wahyudi, E. Retnowati, D. Darmawan, R. Mardikaningsih & M. Kemarauwana. 2018. The Importance of Scale in Attention Organizations to Issues. *Academy of Management Review* Vol 43(2): 217-241.
- Ginting P, Situmorang SH. 2010. *Filsafat Ilmu dan Metode Riset*. Medan (ID). USU Press.
- Hennink M, Hutter I, Bailey A. 2011. Qualitative research Methods. *Critical Public Health* Vol 22(1): 111-112

- Hitt, Michael *et al.* 2001. *Manajemen Strategi, Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta (ID) Salemba.
- Iswanto B. 2020. Financial Performance of Bank Syariah Indonesia (BSI) Before and After Merger. *Jurnal Muqtasid Desember 2022*.
- Jasfar F, Arafah W. 2019. Analysis of E-Marketing Implementation in Mediating the Effect of Strategic Market Orientation on Strategic Mses Performance. *International Journal of Economics, Business and Management Research* Vol 3(11): 39-54.
- Kirwani. 2013. Peranan Industri Kecil Menengah (IKM) dalam Penyerapan Tenaga Kerja di Kabupaten Ponorogo. *Jurnal Pendidikan Ekonomi* Vol 1(13): 1-17.
- Kuncoro, M. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta (ID). Erlangga
- Laporan tahunan Bank Syariah Indonesia 2022.
- Maheswari, J, Dwintami, L. 2013. Pola Perilaku Dewasa Muda yang Kecenderungan Kecanduan Situs Jejaring Sosial. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Vol 2(1): 51-62.
- Moenir. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bandung: PT. Bumi Aksara
- Mulyono. 2017. Penerapan Four Eyes Principles dalam Manajemen Risiko Perusahaan (Bagian I). <http://www.asei.co.id>,
- Mulyono, F. 2013. Firm Capability dalam Teori Resource Based View. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 9(2): 128-143.
- Nainggolan, A. 2018. Competitive Advantage Dan Upaya Meningkatkan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen* Vol 4(1): 1-14.
- Napitupulu D, Rahim R, Abdullah D, Setiawan MI, Abdillah LA, Ahmar AS, Simarmata J, Hidayat R, Nurdianto H and Pranolo A. 2018. 2018. Analysis of Student Satisfaction Toward Quality of Service Facility. IOP. Conf. Series: *Journal of Physics: Conf. Series* 954: 1-7. DOI 10.1088/1742-6596/954/1/012019
- Nazir M. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia.
- Nugroho, TT, Najib, M, Kirbrandoko. 2018. Penentuan Daya Saing Berbasis Analisis Kompetensi Inti (Studi Kasus pada Ekowisata Bakau di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* 12(1): 25-32.
- Permana, AIS. 2015. *Perumusan Strategi Resiliensi Pelaku Usaha dan Daya Saing Industri Kecil Menengah Berbasis Sumber Daya Lokal (Studi Kasus Pengembangan IKM di Pangalengan)*. [Tesis]. Bogor (ID). Institut Pertanian Bogor.
- Prasetyo W. 2008. Strategi *Resource-Based* dan Inovasi dengan Pendekatan Biaya Daur Hidup Produk untuk Mencapai Keunggulan Daya Saing. *Jurnal Siasat Bisnis* 12(3): 241-260.
- Rad, HS, Rasoulia, A, Mirzaei, M, Sharifipour, A. 2017. Electronic Banking: a New Strategy to Create Customers Loyalty to Investment and Its Impact on Economic Initiative. *International Journal of Management, Accounting and Economics* 4(4): 431-442.
- Riduwan dan Sunarto. 2014. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung (ID): Alfabeta.

- Rothaermel FT. 2013. *Strategic Management*. New York (USA). Mc. Graw Hill Irwin.
- Rusdianto D. 2023. Peningkatan Peran Promosi Penjualan, Periklanan dan Harga terhadap Keputusan Nasabah Memilih Produk Perbankan Syariah (Studi Kasus PT Bank Syariah Indonesia Wilayah Jakarta I) [Tesis]. Bogor (ID). Institut Pertanian Bogor.
- Samsuri. 2022. Strategi Keunggulan Bersaing melalui Digitalisasi Layanan Produk pada Bank Syariah Indonesia KCP Rogojampi. *Ribhuna : Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah* 1(1): 39-53.
- Sasono H. 2017. Peran Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, UsahaKecil dan Menengah dalam Pengembangan UMKM di Provinsi DKI Jakarta. *Optimal : Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 2(1): 86-94.
- Sekaran U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta (ID). Salemba Empat.
- Sinaga J. 2021. Membangun Keunggulan Bersaing untuk Peningkatan Kinerja UMKM melalui Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Praktik Manajemen Rantai pasokan (Studi Kasus UMKM Pangan Olahan di DKI Jakarta) [Tesis]. Bogor (ID). Institut Pertanian Bogor.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung (ID). Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis* (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung (ID). Alfabeta.
- Sukrisno A. 2009. *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta (ID). Salemba Empat.
- Sumarwan U. 2003. *Perilaku Konsumen : Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. Jakarta (ID): Ghalia Indonesia.
- Susanto ABG, Yuhertiana I. 2021. Menguak Efek Penurunan Tarif Pajak Penghasilan di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*. Vol 14(2): 171-183.
- Tulus T.H. Tambunan. 2002 . *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.
- Vijayan P. 2010. Service Quality Evaluation of Internet Banking in Malaysia. From: <http://www.arraydey.Commerce/JIBC/0306-06.htm>.
- Wandrial Son. 2011. Analisis Internal Perusahaan (*Strenght & Weakness*), menggunakan Konsep '*Resorce-Based View Of The Firm*' dengan Kerangka VRIO. *Binus Bussiness Review*. Vol 2(2): 627-637.
- Widodo R. 2022. Prediksi Pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia Tahun 2022
- Wurjaningrum F. 2015. Pengaruh Aset Manajemen Proyek dan Hasil Kinerja Manajemen Proyek dengan Pendekatan VRIO Framework. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* XXV (2).

LAMPIRAN



Halaman ini merupakan bagian dari dokumen yang diterbitkan oleh IPB University dan merupakan hak cipta dari IPB University. Seluruh isi dan gambar yang terdapat dalam dokumen ini adalah hak cipta dari IPB University dan tidak boleh diperjualbelikan, disalin, atau ditransmisikan dengan cara apapun tanpa izin dari IPB University.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi dokumen ini tanpa izin tertulis dari IPB University.
 a. Pengutipan harus mencantumkan sumber dan alamat IPB University.
 b. Pengutipan tidak diperbolehkan untuk tujuan komersial.

2. Dilarang menggunakan dan menyalin sebagian atau seluruh isi dokumen ini tanpa izin dari IPB University.

Lampiran 1.

KUISIONER

Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta (Periode 2020 - 2022)

Tanggal Pengisian :

Nama Responden :

Pekerjaan/Jabatan Responden :

Tanda Tangan :

Oleh :
Siska Savitri
P0504202003



PROGRAM STUDI
PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH
SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023

ANALISIS VRIO PADA PEMETAAN KAPABILITAS KANTOR WILAYAH BANK SYARIAH INDONESIA REGION JAKARTA

Responden Yth,

Nama saya adalah Siska Savitri, Mahasiswi Program Magister Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, Program Studi Pengembangan Industri Kecil dan Menengah yang sedang mengadakan penelitian mengenai Analisis Vrio Pada Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta di bawah bimbingan Prof.Dr.Ir. Agus Buono, M.Si, M.Kom dan Dr. Gendut Suprayitno. Untuk tercapainya hasil penelitian yang diinginkan mohon kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk diwawancarai secara mendalam (*in-depth interview*). Adapun tujuan dilakukannya wawancara ini, yaitu mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas BSI *Region* Jakarta yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Semua informasi hasil wawancara bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan penelitian dan akademis. Atas perhatian dan kesediaannya, saya ucapkan terima kasih. Pada tahap ini, responden diminta untuk menilai sumber daya dan kapabilitas BSI *Region* Jakarta. Penilaian dilakukan berdasarkan pengetahuan, wawasan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki. Selain itu responden akan memberikan penilaian pada setiap sumber daya dan kapabilitas berdasarkan kriteria empat elemen analisis VRIO, yang terdiri dari *Valuable* (berharga), *Rare* (langka), *Inimitation* (sulit ditiru), dan *Organizes* (sumber daya dan kapabilitas dikelola dengan baik).

Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas

Tujuan pada kuesioner ini adalah untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki BSI *Region* Jakarta yang berpotensi sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan akan diperoleh dari jawaban “Ya” atau “Tidak” oleh responden yang juga dilengkapi oleh skala likert 1-5. Skala likert bertujuan untuk mengukur besarnya tingkat kesetujuan responden ketika memberikan jawaban “Ya” pada sumber daya dan kapabilitas. Rincian skala likert dijabarkan seperti di bawah ini:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Cukup Setuju
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya ini sulit/mahal untuk direproduksi karena keadaan sejarah yang unik, ambiguitas kausal, dan kompleksitas sosial.

- *Organized* (dikelola dengan baik), berarti sumber daya dan keterampilan yang terorganisasi dengan baik. Sumber daya dan kemampuan ini dikelola, digunakan, dan dikendalikan untuk memberi manfaat bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kepada responden di mohon dalam memberikan jawab cukup dengan memberikan **angka 1** pada kolom **VRIO** sebagai tanda “setuju” atau **angka 0** pada kolom **VRIO** sebagai tanda “tidak setuju”.

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Value (V)	Rare (R)	Imitability (I)	Organized (O)
1	Cabang				
2	ATM				
3	<i>Debit Card</i>				
4	<i>e-Banking</i>				
5	<i>Phone Banking</i>				
6	Sentralisasi <i>Back Office</i>				
7	<i>Performance Management System</i>				
8	Fitur ATM				
9	Fitur <i>e-Banking</i>				
10	Fitur <i>Call Banking</i>				
11	<i>Scoring Credit</i>				
12	Budaya Perusahaan				
13	Struktur Organisasi				
14	Rekrutmen				
15	Produktivitas				
16	<i>Training</i>				
17	<i>Career Path</i>				
18	<i>Performance appraisal</i>				
19	<i>Reward System</i>				
20	<i>Ownership Program</i>				
21	Segmentasi Retail				
22	<i>Advertising</i>				
23	<i>Brand Awareness</i>				
24	Obligasi Pemerintah				
25	Struktur Permodalan				
26	<i>Funding mix</i>				
27	Pembiayaan IKM				
27	<i>Good Corporate Governance</i>				
28	<i>4-eyes principle</i>				
29	<i>Independent RCC</i>				

**KUESIONER PENELITIAN
PEMETAAN KAPABILITAS KANTOR WILAYAH
BANK SYARIAH INDONESIA REGION JAKARTA
(PERIODE 2020 - 2022)**



Dengan hormat, saya **Siska Savitri**, mahasiswa Program Studi Pengembangan Industri Kecil dan Menengah, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor (IPB), sedang melakukan penelitian dalam bidang kajian analisis keunggulan kompetitif berkelanjutan dari BSI *region* Jakarta 1 dalam membangun keunggulan Industri Kecil Menengah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keunggulan kompetitif dari BSI *region* Jakarta 1. **Kuesioner ini hanya digunakan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan kajian ilmiah, sehingga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/Rekan akan terjamin dan dijaga dengan sebaik-baiknya.** Demikian, atas perhatian dan kerja samanya saya mengucapkan terima kasih.

Bagian I. Data Responden

- Isilah pertanyaan -pertanyaan dibawah ini dengan menggunakan tanda silang (X) dan keterangan lain yang dibutuhkan pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/saudara/saudari.
 - Mohon kuesioner ini dijawab seobjektif mungkin
 - Agar kuestioner ini dapat digunakan secara optimal, mohon di teliti kembali apakah semua pertanyaan sudah terjawab.
1. Sebutkan usaha IKM yang saat ini anda kembangkan :
.....
 2. Sebutkan usia anda saat ini :

a. < 30 tahun	c. > 40 – 50 tahun
b. 30 - 40 Tahun	d. > 50 tahun
 3. Sebutkan jenis kelamin anda :

a. Perempuan	b. Laki – laki
--------------	----------------
 4. Sebutkan pendidikan terakhir. :

a. Sekolah Dasar	c. SMU Sederajat
b. Sekolah Menengah Pertama	d. D1/D2/D3
e. S1/S2	
 5. Sebutkan pendapatan / penghasilan anda perbulan adalah :

a. < Rp 5.000.000,00	c. > Rp 10.000.000,00 - Rp 15.000.000,00
b. Rp 5.000.000,00 - Rp 10.000.000,00	d. > Rp 15.000.000,00

6. Kapan anda mulai menggunakan produk BSI untuk transaksi bisnis :

Bagian II. Faktor-faktor IKM menggunakan Bank Syariah Indonesia untuk usaha

- Isilah pertanyaan -pertanyaan dibawah ini dengan memberikan nilai (1 – 5) pada setiap kolom pernyataan yang paling sesuai dengan kondisi yang anda rasakan.

Kategori	Bobot	Nilai
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

- Mohon kuesioner ini dijawab se objektif mungkin
- Agar kuesioner ini dapat digunakan secara optimal, mohon di teliti kembali apakah semua pertanyaan sudah terjawab.

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Infrastruktur Perusahaan						
1	Cabang Bank BSI wilayah DKI Jakarta mudah dijangkau					
2	ATM Bank BSI wilayah DKI Jakarta tersebar pada banyak daerah dan mudah ditemukan					
3	Kartu debit Bank BSI mudah dibuat dan digunakan					
4	e-Banking Bank BSI mudah dibuat digunakan					
5	Phone Banking Bank BSI mudah dihubungi					
Teknologi dan Informasi						
1	Fitur ATM mudah dipergunakan					
2	Fitur <i>e-Banking</i> mudah dipergunakan					
3	<i>Customer service</i> BSI mudah dihubungi					
4	Aplikasi pembiayaan di BSI mudah untuk digunakan					
Sumberdaya Manusia						
1	Pegawai BSI rapi, ramah dan sopan					
2	Pegawai BSI komunikatif					
3	Pegawai BSI dapat memberikan informasi yang jelas tentang program pembiayaan bagi IKM					
Pemasaran						
1	Pesan yang disampaikan dalam iklan produk PT Bank Syariah Indonesia					

	melalui media informasi jelas dan dapat menggambarkan produk					
2	Pesan yang disampaikan dalam iklan produk PT Bank Syariah Indonesia melalui media informasi dapat dimengerti.					
3	Bapak/Ibu merasakan kemudahan dalam memperoleh informasi mengenai produk PT. Bank Syariah Indonesia melalui melalui media informasi.					
4	Penyajian iklan PT. Bank Syariah Indonesia melalui media informasi sangat membantu Bapak/Ibu dalam memperoleh informasi					
5	Bapak dan Ibu memperoleh kemudahan dalam memperoleh informasi tentang pembiayaan atau kredit bagi IKM					
6	Bagi hasil yang diberikan oleh PT. Bank Syariah Indonesia untuk IKM menarik dan kompetitif					
7	Proses pembiayaan mudah dan cepat					

Tuliskanlah **KELUHAN** dan **SARAN** anda atas pelayanan pembiayaan di BSI *region* DKI Jakarta

a. Keluhan :

b. Saran :

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan propinsi Kalimantan Tengah kota Palangkaraya pada 21 Januari 1979 sebagai anak ke 2 dari pasangan Bapak Ir. Soekisno Hadisoemarto, MM dan Ibu Dra. Murniati. Penulis menyelesaikan pendidikan menengah di SMAN 48 pada tahun 1997 dan melanjutkan program Diploma di Universitas Pelita Harapan lulus pada tahun 2000 serta program sarjana di Universitas Sahid Jakarta, lulus pada tahun 2012 Pada tahun 2020 penulis mendapatkan kesempatan melanjutkan ke program magister di program studi Pengembangan Industri Kecil Menengah di sekolah Pascasarjana IPB University.

Penulis bekerja pada perusahaan perbankan sejak tahun 2010 yang sebelumnya dari Bank Syariah Mandiri dan pada tahun 2021 karena adanya penggabungan bank yang sekarang berubah menjadi PT. Bank Syariah Indonesia. Saat ini penulis sebagai *Branch Manager* yang ditugaskan di Kantor Cabang Jakarta Utan kayu. Karya ilmiah yang berjudul **Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta (Periode 2020 - 2022)** telah diterbitkan di Jurnal Manajemen IKM.