

STRATEGI AKSELERASI TRANSFORMASI DIGITAL INDUSTRI BANK PEREKONOMIAN RAKYAT (BPR) : KAJIAN PADA BPR BESAR

AHMAD ROPIK



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
Bogor Indonesia

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan 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 University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Strategi Akselerasi Transformasi Digital Industri Bank Perekonomian Rakyat (BPR): Kajian Pada BPR Besar”, adalah 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 2026

Ahmad Ropik
K1501222200



RINGKASAN

AHMAD ROPIK. Strategi Akselerasi Transformasi Digital Industri Bank Perekonomian Rakyat (BPR): Kajian Pada BPR Besar. Dibimbing oleh NUNUNG NURYARTONO dan NUR HASANAH.

Industri Bank Perekonomian Rakyat (BPR) memiliki peran strategis dalam mendukung inklusi keuangan, pembiayaan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), serta penguatan ekonomi daerah. Perubahan perilaku dan ekspektasi nasabah yang menginginkan layanan cepat, personal, dan dapat diakses kapan saja secara *real-time*. Selain itu, perkembangan pesat teknologi finansial (fintech) dan kebutuhan efisiensi operasional turut memaksa industri perbankan konvensional untuk bertransformasi agar tetap kompetitif. Disisi lain, hadirnya Undang-Undang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK) membuka ruang lebih besar bagi BPR untuk memanfaatkan teknologi informasi.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kondisi transformasi digital BPR pada BPR – BPR dengan modal inti yang besar ($> \text{Rp } 50 \text{ miliar}$), merumuskan strategi akselerasi transformasi digital, serta menetapkan prioritas strategi dan *roadmap* implementasinya. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed methods* melalui analisis dokumen, wawancara terstruktur, dan penilaian ahli. Hasil wawancara dipetakan ke dalam kerangka *Strategic Implementation Roadmap* (SIR), kemudian diprioritaskan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Validasi dilakukan melalui triangulasi, *member checking*, dan pengujian konsistensi penilaian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital BPR selama ini masih parsial dan belum merata. Sebagian BPR telah mengembangkan layanan digital, tetapi integrasi proses, pemanfaatan data, otomasi, dan pembaruan model bisnis belum berjalan kuat. Penelitian ini merumuskan strategi akselerasi yang mencakup tata kelola digital, eksekusi lintas fungsi, layanan bernilai tinggi, tata kelola data, pembaruan model bisnis, integrasi proses, budaya kerja berbasis sistem dan data, penguatan kompetensi, manajemen risiko, kolaborasi ekosistem, indikator kinerja, serta evaluasi berkelanjutan.

Hasil AHP menunjukkan bahwa kepemimpinan dan tata kelola menjadi pengungkit utama, diikuti kesiapan sumber daya manusia dan penciptaan nilai bagi nasabah. Prioritas tersebut diterjemahkan ke dalam *roadmap* tiga fase, yaitu fondasi kendali, percepatan terkontrol, serta konsolidasi dan optimasi model bisnis. Perbandingan dengan BPR yang telah bertransformasi digital menunjukkan bahwa *roadmap* penelitian sejalan dengan praktik empiris, karena keberhasilan digitalisasi ditentukan oleh layanan yang relevan, integrasi proses, keamanan, pengukuran dampak, dan kesiapan organisasi.

Kata kunci: akselerasi digital, *analytic hierarchy process*, bank perekonomian rakyat, strategi implementasi, transformasi digital

@Hak cipta milik IPB University



SUMMARY

AHMAD ROPIK. Strategies for Accelerating the Digital Transformation of People's Economic Bank (BPR) industry: Study of a Large BPR. Advised by NUNUNG NURYARTONO and NUR HASANAH.

The People's Economic Bank (BPR) industry plays a strategic role in supporting financial inclusion, financing micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs), and strengthening the regional economy. Changes in customer behavior and expectations now demand fast, personalized services that are accessible anytime in real time. Furthermore, the rapid development of financial technology (fintech) and the need for operational efficiency are forcing the conventional banking industry to transform in order to remain competitive. On the other hand, the enactment of the Law on the Development and Strengthening of the Financial Sector (P2SK Law) opens up greater opportunities for BPRs to leverage information technology.

This study aims to identify the status of digital transformation among BPRs with large core capital ($>$ IDR. 50 billion), formulate strategies to accelerate digital transformation, and establish strategic priorities and the implementation roadmap. This study employs a mixed-methods approach through document analysis, structured interviews, and expert assessments. Interview results were mapped into the Strategic Implementation Roadmap (SIR) framework and then prioritized using the Analytic Hierarchy Process (AHP). Validation was conducted through triangulation, member checking, and consistency testing of the assessments.

The research findings indicate that digital transformation at BPRs has so far been partial and uneven. While some BPRs have developed digital services, but process integration, data utilization, automation, and business model updates have not been effectively implemented. This research formulates an acceleration strategy that encompasses digital governance, cross-functional execution, high-value services, data governance, business model renewal, process integration, a system- and data-driven work culture, competency building, risk management, ecosystem collaboration, performance indicators, and continuous evaluation.

AHP results indicate that leadership and governance are the primary drivers, followed by human resource readiness and value creation for customers. These priorities are realized in a three-phase roadmap: control foundation, controlled acceleration, and business model consolidation and optimization. A comparison with BPRs that have undergone digital transformation shows that this study's roadmap aligns with empirical practices, as the success of digitization is determined by relevant services, process integration, security, impact measurement, and organizational readiness.

Keywords: digital acceleration, analytic hierarchy process, People's Economic Bank, implementation strategy, digital transformation



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan 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 University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026¹
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.

STRATEGI AKSELERASI TRANSFORMASI DIGITAL INDUSTRI BANK PEREKONOMIAN RAKYAT (BPR) : KAJIAN PADA BPR BESAR

AHMAD ROPIK

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan 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 University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Rizal Ahmad Fauzi , S.T., M.M
- 2 Dr .Asaduddin Abdullah, B.Sc., M,Sc

Judul Tesis : Strategi Akselerasi Transformasi Digital Industri Bank
Perekonomian Rakyat (BPR) : Kajian Pada BPR Besar
Nama : Ahmad Ropik
NIM : K1501222200

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Nunung Nuryartono, M.S.



Pembimbing 2:
Dr. Nur Hasanah, S.Kom, M.Eng.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian: 25 Juli 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga penelitian ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Strategi Akselerasi Transformasi Digital Industri Bank Perekonomian Rakyat (BPR) : Kajian Pada BPR Besar.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Nunung Nuryartono dan Ibu Nur Hasanah selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

Ahmad Ropik

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Bank Perekonomian Rakyat	6
2.2 Digitalisasi dan Transformasi Digital	7
2.3 Akselerasi Transformasi Digital Pada BPR	8
2.4 <i>Strategic Implementation RoadMap</i> (SIR)	19
2.5 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	20
2.6 Penelitian Terdahulu	21
2.7 Kerangka Pemikiran	24
III METODE	28
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
3.2 Pendekatan Penelitian	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	29
3.4 Populasi dan Sampling	30
3.5 Metode Pengumpulan Data	30
3.6 Metode Validasi	34
3.7 Metode Analisis Data	36
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Kondisi Program Transformasi Digital pada Industri BPR	38
4.2 Strategi Akselerasi Transformasi Digital pada Industri BPR	50
4.3 Penentuan Urutan Strategi Prioritas dan <i>Roadmap</i> Implementasi Akselerasi Transformasi Digital	60
4.4 Implikasi Manajerial	92
V SIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Simpulan	96
5.2 Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	106
RIWAYAT HIDUP	142



DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu (2018–2025)	22
2	<i>Timeline</i> penelitian	28
3	Pengelompokkan pendekatan penelitian	29
4	Jenis dan sumber data	29
5	Data narasumber	30
6	Kerangka identifikasi <i>baseline</i> transformasi digital BPR	31
7	Pedoman wawancara terstruktur (instrumen)	32
8	Struktur kuesioner AHP penetapan prioritas strategi	34
9	Pendekatan validasi	35
10	Matriks metode analisis data	37
11	Distribusi skala permodalan BPR (BPRKU) dan implikasi umum pada transformasi digital	40
12	Distribusi <i>digital maturity</i> BPR	41
13	Ringkasan hambatan struktural dan implikasi pada dimensi transformasi	42
14	Contoh peta vendor CBS BPR dan catatan implikasi inovasi	44
15	Contoh BPR pionir digital dan karakter inisiatif	46
16	Ringkasan temuan penelitian kondisi transformasi digital	49
17	Hasil analisis tematik berdasarkan komponen SIR	51
18	Alternatif strategi akselerasi transformasi digital BPR	57
19	Matriks fase <i>roadmap</i> strategi akselerasi transformasi digital BPR dalam kerangka SIR	76
20	Matriks mekanisme pengendalian implementasi dan indikator pemantauan <i>roadmap</i>	79
21	Ringkasan hasil <i>member check</i> panel ahli terhadap <i>roadmap</i> implementasi	81
22	Perbandingan praktik transformasi digital BPR dengan <i>roadmap</i> hasil penelitian	84

@Hak cipta milik IPB University

DAFTAR GAMBAR

1	Kinerja industri BPR 2025 (perkembangan total aset, kredit, dan DPK BPR)	2
2	Struktur AHP (disadur melalui Saaty (2008))	21
3	Kerangka pemikiran penelitian	26
4	Perkembangan indikator kinerja industri BPR tahun 2020–2022	38
5	Struktur hirarki prioritas strategi akselerasi transformasi digital BPR	60
6	Prioritas <i>goals</i> terhadap kriteria SIR	61
7	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>leadership excellence</i>	63
8	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>value creation</i>	64
9	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>business model redesign</i>	66
10	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>culture evolving</i>	67
11	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>stakeholder management</i>	69
12	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>employee management</i>	71
13	Bobot alternatif strategi pada kriteria <i>track performances</i>	72

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kerangka Pengumpulan Data Sekunder	107
2	Pengumplan Data Primer (Wawancara Terstruktur)	113
3	Kuesioner AHP	129
4	Perhitungan AHP	137