

PENGARUH PENERAPAN STRATEGI SOLUSI BISNIS EKOSISTEM FINANSIAL UNTUK NASABAH SEGMENT INSTITUSI TERHADAP PENDAPATAN BISNIS (STUDI KASUS PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK)

HASTARI



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023**



@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.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Pengaruh Penerapan Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial Untuk Nasabah Segmen Institusi terhadap Pendapatan Bisnis (Studi Kasus di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk) adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi dimana 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, Agustus 2023

Hastari
NIM K1501211065

*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait



RINGKASAN

HASTARI. Pengaruh Penerapan Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial Untuk Nasabah Segmen Institusi terhadap Pendapatan Bisnis (Studi Kasus di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.) Dibimbing oleh RIZAL SYARIEF dan IRVANDI GUSTARI.

Perkembangan persaingan industri keuangan sangat pesat dalam dunia bisnis, khususnya dalam industri perbankan. Persaingan tersebut dapat dilihat dari produk dan jasa keuangan yang ditawarkan kepada konsumen. Strategi bisnis menjadi pedoman perusahaan dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Strategi bisnis merupakan tindakan terpadu dan komprehensif yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai target perusahaan. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. memperkuat strategi dan inovasi untuk nasabah segmen institusi. Kebutuhan institusi akan lembaga keuangan saat ini terus meningkat, sehingga keberadaan lembaga keuangan menjadi penting untuk memenuhi kebutuhan finansial dari institusi.

BNI berinovasi melakukan strategi bisnis diferensiasi untuk kemajuan perusahaan. Sebagai parameter diferensiasi strategi antara lain dengan *Image differentiation*, *Quality differentiation* dan *Innovation differentiation*. Strategi solusi bisnis ekosistem finansial merupakan program yang BNI fokuskan dalam memberikan solusi keuangan lengkap berbasis digital kepada nasabah institusi. Hal ini merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan optimalisasi dana pihak ketiga, penyaluran kredit dan *fee based income* dari *cash management system* pada institusi. Dengan pembentukan ekosistem institusi yang berbasis pada solusi digital yang membantu nasabah institusi untuk melakukan kegiatan finansial. Dalam strategi solusi bisnis ekosistem finansial perbankan menawarkan produk-produk perbankan yang dapat digunakan untuk nasabah institusi dari hulu ke hilir, sehingga nasabah dipermudah dalam melakukan aktivitas *financial* karena menggunakan semua produk BNI secara optimal.

BNI melalui Divisi Institusional Banking melakukan strategi solusi bisnis ekosistem finansial pada segmen nasabah institusi dengan memenuhi kebutuhan nasabah akan perbankan secara menyeluruh strategi solusi bisnis ekosistem finansial tidak terlepas dari biaya bisnis untuk mendapatkan pendapatan bisnis. Strategi solusi bisnis ekosistem finansial untuk nasabah segmen institusi dirasakan perlu dilakukan kajian lebih mendalam. Hal ini untuk melakukan analisis penerapan strategi solusi bisnis ekosistem finansial, biaya bisnis dan pendapatan bisnis; analisis hubungan antara strategi solusi bisnis ekosistem finansial, biaya bisnis dan pendapatan bisnis; dan analisis pengaruh strategi solusi bisnis ekosistem finansial, biaya bisnis dan pendapatan bisnis.

Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini menggunakan desain antara kuantitatif dan kualitatif, dimana pendekatan kuantitatif sebagai utama untuk menganalisis hasil, kemudian menggunakan hasil tersebut, untuk membangun fase berikutnya yaitu kualitatif guna memperjelas secara rinci hasil dari kuantitatif (Creswell dan Creswell 2018). Penelitian ini menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM), dimana variabel yang digunakan meliputi variabel eksogen, indikator (variabel terukur atau *measured variable*) dan endogen (Ferdinant 2000).

Untuk menyempurnakan hasil dari teknik kuantitatif, dilakukan dengan wawancara mendalam dengan sampel tujuh orang pengelola nasabah.

Hasil analisa, variabel dari strategi solusi bisnis ekosistem finansial hampir semua berpengaruh terhadap pendapatan bisnis sehingga didapatkan implikasi manajerial BNI Divisi Institusional Banking memiliki potensi untuk meningkatkan target untuk mendapatkan pendapatan bisnis yang lebih baik. Hal ini yang membuat BNI Divisi Institusional Banking nantinya akan setara dengan pesaingnya. Dan strategi solusi bisnis ekosistem finansial baik untuk digunakan dan dikembangkan untuk meningkatkan pendapatan yang lebih optimal.

Hasil dari penelitian bahwa mengetahui penerapan strategis solusi bisnis ekosistem finansial, biaya bisnis dan pendapatan bisnis yang dilakukan; hubungan antara strategis solusi bisnis ekosistem finansial, biaya bisnis dan pendapatan bisnis memiliki hubungan kuat; dan strategi solusi bisnis ekosistem finansial hampir seluruhnya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Dengan hasil penelitian ini BNI Divisi Intitusional Banking berinovasi yang berbeda sebagai penyediaan layanan perbankan yang memenuhi kebutuhan nasabah segmen Instutusi.

Kata Kunci : Biaya Bisnis, Pendapatan Bisnis, Perbankan, Strategi Bisnis, Strategi Deferensiasi, Structural Equation Model

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



SUMMARY

HASTARI. The Effect of Implementing a Financial Ecosystem Business Solution Strategy for Institutional Segment Customers on Business Income Case Study at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Supervised by RIZAL SYARIEF and IRVANDI GUSTARI.

The development of financial industry competition is very fast in the business world, especially in the banking industry. This competition can be seen from the financial products and services offered to consumers. The business strategy becomes the company's guideline in facing environmental challenges and changes. Business strategy is an integrated and comprehensive action taken by the company in an effort to achieve the company's targets. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. strengthen strategy and innovation for institutional segment customers. The need for institutions for financial institutions is currently increasing, so that the existence of financial institutions is important to meet the financial needs of institutions.

BNI innovates to carry out a differentiation business strategy for the progress of the company. As a parameter of strategy differentiation, among others, Image differentiation, Quality differentiation and Innovation differentiation. The financial ecosystem business solution strategy is a program that BNI focuses on providing complete digital-based financial solutions to institutional customers. This is one of the strategies to increase the optimization of third party funds, lending and fee-based income from the cash management system at institutions. By establishing an institutional ecosystem based on digital solutions that help institutional customers to carry out financial activities. In the financial ecosystem business solutions strategy, banking offers banking products that can be used for institutional customers from upstream to downstream, so that customers are facilitated in carrying out financial activities because they use all BNI products optimally.

BNI through the Institutional Banking Division carries out a financial ecosystem business solution strategy for the institutional customer segment by meeting customer needs for banking as a whole, the financial ecosystem business solution strategy is inseparable from business costs to earn business income. The financial ecosystem business solution strategy for institutional segment customers needs to be studied in more depth. This is to carry out an analysis of the implementation of the financial ecosystem business solution strategy, business costs and business income; analysis of the relationship between financial ecosystem business solution strategies, business costs and business income; and analysis of the influence of financial ecosystem business solution strategies, business costs and business revenues.

In this regard, this study uses a design between quantitative and qualitative, where the quantitative approach is the main one for analyzing the results, then using these results, to build the next phase, which is qualitative in order to clarify in detail the results of the quantitative (Creswell and Creswell 2018). This study uses the Structural Equation Model (SEM) model, where the variables used include exogenous variables, indicators (measured variables or measured variables) and endogenous (Ferdinant 2000). To perfect the results of the quantitative technique, in-depth interviews were conducted with a sample of seven customer managers.

The results of the analysis show that almost all of the variables from the financial ecosystem business solution strategy have an effect on business income so that BNI's managerial implications for the Institutional Banking Division have the potential to increase targets to get better business income. This is what makes BNI's Institutional Banking Division equal to its competitors. And the financial ecosystem business solution strategy is good for use and development to increase more optimal income.

The results of the study that know the strategic implementation of financial ecosystem business solutions, business costs and business income; the relationship between strategic financial ecosystem business solutions, business costs and business income has a strong relationship; and almost all of the financial ecosystem business solution strategies have a positive and significant impact. With the results of this study, BNI's Institutional Banking Division made different innovations in providing banking services that meet the needs of institutional segment customers.

Keywords : Banking, Business Costs, Business Income, Business Strategy, Differentiation Strategy, Structural Equation Model

- 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 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.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2023¹
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.

**PENGARUH PENERAPAN STRATEGI SOLUSI BISNIS EKOSISTEM
FINANSIAL UNTUK NASABAH SEGMENT INSTITUSI TERHADAP
PENDAPATAN BISNIS (STUDI KASUS PT. BANK NEGARA
INDONESIA (PERSERO) TBK)**

HASTARI

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

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2023**



@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Zenal Asikin S.E., M.Si
2. Dr. Siti Jahroh, BSc, MSc

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.

Judul Tesis : Pengaruh Penerapan Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial untuk Nasabah Segmen Institusi terhadap Pendapatan Bisnis (Studi Kasus di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk)

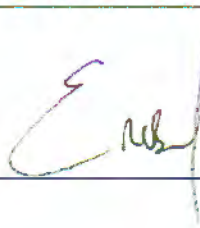
Nama : Hastari
NIM : K1501211065

Disetujui oleh,

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Rizal Syarif, DESS



Pembimbing 2:
Dr. Irvandi Gustari, SE, MBA.



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 Tesis: 22 Juli 2023

Tanggal Lulus: 23 AUG 2023



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanaahu Wa Ta' Ala atas segala karunia-Nya sehingga karya penelitian ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Agustus 2022 sampai bulan Februari 2023, dengan judul Pengaruh Penerapan Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial Nasabah Segmen Institusi Terhadap Pendapatan Bisnis.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing Bapak Prof. Dr. Ir. Rizal Syarief, DESS dan Bapak Dr. Irvandi Gustari, SE, MBA yang memberikan bimbingan dan masukan terbaik. Dan saya ucapkan terima kasih juga kepada moderator seminar. Selanjutnya saya ucapkan terimakasih kepada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk khususnya Divisi yang mengelola nasabah institusi yang telah membantu selama pengumpulan data. Saya sampaikan terimakasih kepada seluruh keluarga saya dan rekan-rekan kelas E80 yang telah memberikan dukungan dan doa sampai penelitian dapat diselesaikan.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan dapat menjadi masukan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2023

Hastari

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Strategi	6
2.2 Solusi Bisnis Ekosistem Finansial	7
2.3 Dana Pihak Ketiga (DPK)	7
2.4 Kredit	8
2.5 <i>Cash Management System (CMS)</i>	8
2.6 Biaya	8
2.7 Pendapatan	9
2.8 Perbankan	9
2.9 Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.10 Kerangka Pemikiran Konseptual	12
III METODE	14
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	14
3.2 Konsep Penelitian	14
3.3 Teknik Pengambilan Data	14
3.4 Variabel Pengukuran	14
3.5 Teknik Pengumpulan Data	16
3.6 Analisis Data	16
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	18
4.1 Profile BNI Divisi Instutusional Banking	18
4.2 Profil Responden	18
4.3 Penerapan Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial, Biaya Bisnis dan Pendapatan Bisnis	23
4.4 Analisis Statistik	25
4.5 Hubungan Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial, Biaya Bisnis dan Pendapatan Bisnis	34
4.6 Pengaruh Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial Terhadap Biaya Bisnis dan Pendapatan	34
4.7 Analisis Kualitatif	40
4.8 Keterbatasan Penelitian	45
4.9 Impikasi Manajerial	45
V KESIMPULAN	46
5.1 Kesimpulan	46
5.2 Saran	47



DAFTAR PUSTAKA	48
LAMPIRAN	51
RIWAYAT HIDUP	65

Hak cipta milik IPB University

DAFTAR TABEL

1.1	Proyeksi dan realisasi nasabah BNI segmen institusional banking	4
3.1	Tabel variable dan definisi operasional	15
4.1	Karakteristik responden	18
4.2	Kriteria penilaian	19
4.3	Rekapitulasi sebaran responden berdasarkan strategi solusi bisnis ekosistem finansial	19
4.4	Rekapitulasi sebaran responden berdasarkan dana pihak ketiga	20
4.5	Rekapitulasi sebaran responden berdasarkan kredit	20
4.6	Rekapitulasi sebaran responden berdasarkan <i>cash management</i>	21
4.7	Rekapitulasi sebaran responden berdasarkan biaya bisnis	22
4.8	Rekapitulasi sebaran responden berdasarkan pendapatan bisnis	23
4.9	Sebaran penerapan strategi solusi bisnis ekosistem finansial	24
4.10	Sebaran penerapan biaya bisnis	24
4.11	Sebaran penerapan pendapatan bisnis	25
4.12	<i>Loading factor</i>	27
4.13	Nilai <i>average variance extracted</i>	27
4.14	<i>Fornell Larcker Criterion</i>	28
4.15	Nilai uji validitas <i>dikriminan cross loading</i>	28
4.16	Nilai <i>cronbach's alpha</i> dan <i>composite reliability</i>	29
4.17	Nilai <i>r square</i>	30
4.18	<i>F square</i>	30
4.19	<i>Q2 predictive relevance</i>	31
4.20	Rata-rata nilai <i>average variance extracted</i>	32
4.21	Rata-rata nilai <i>r square</i>	32
4.22	Nilai t-tabel	32
4.23	Koefisien jalur, t-hitung dan <i>p-value</i>	34

DAFTAR GAMBAR

1.1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2022	1
1.2	Transaksi ekonomi keuangan digital sampai tahun 2022	1
1.3	Perkembangan Kredit Perbankan Indonesia	2
2.1	Diagram kegiatan usaha perbankan	9
2.2	Kerangka pemikiran konseptual	13
4.1	Bagan penerapan strategi solusi bisnis ekosistem finansial	24
4.2	Bagan penerapan biaya bisnis	25
4.3	Bagan penerapan pendapatan bisnis	25
4.4	Model penelitian SEM	26
4.5	Diagram nilai <i>loading factor</i> evaluasi <i>outer model</i>	26
4.6	Model struktural (koefisien jalur, beta)	33
4.7	Nilai signifikansi (t-hitung)	33



DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	52
2	Output SmartPLS	58
3	Tabel <i>Interview</i> Kualitatif	62

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.