

- 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.

STRATEGI BANK PASCA TRANSFORMASI MENJADI BANK DIGITAL DI INDONESIA

AHMAD JIHAN TAMAMI



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



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 CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul "Strategi Bank Pasca Transformasi Menjadi Bank Digital di Indonesia" adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi 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, Agustus 2024

Ahmad Jihan Tamami
K1501212275

¹ Pelimpahan hak cipta atau karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait

RINGKASAN

AHMAD JIHAN TAMAMI. Strategi Bank Pasca Transformasi Menjadi Bank Digital di Indonesia. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan TONY IRAWAN

Teknologi digital akan terus berlanjut dalam mentransformasi seluruh segmen bisnis di Indonesia. Kondisi ini menjadi tantangan bagi semua sektor bisnis termasuk perbankan karena life cycle produk dan layanan dapat dinikmati oleh nasabah dimanapun dan kapan pun secara singkat. Transformasi digital mulai banyak dilakukan oleh bank nasional dengan mengadopsi Internet Banking dan Mobile Banking pada awal tahun 2000an. Di saat Bank konvensional di Indonesia fokus dalam berkomitmen pada perbankan digital melalui proses transformasi, mulai muncul beberapa bank digital. Namun, beberapa emiten bank digital saat ini tidak sebagus diawal bank digital berdiri. Beberapa bank digital mengalami trend penurunan harga saham serta kinerja keuangan yang menurun.

Penelitian bertujuan untuk melihat kondisi kinerja keuangan bank digital sebelum dan sesudah transformasi dibanding Bank Konvensional. Selanjutnya akan dilakukan analisa dan rumusan strategi yang muncul pasca transformasi oleh Bank Digital. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dikumpulkan adalah kuantitatif, yaitu hasil wawancara 3 expert berasal dari Regulator dari OJK, Department Head Investment Strategy Induk dari Bank Digital dan Division Head Change Management di Bank Digital. Sedangkan data sekunder berasal dari laporan keuangan 9 bank baik bank konvensional maupun bank digital sejak tahun 2012-2022. Alat analisis yang digunakan adalah uji beda parametric/ non parametric dan Analytic Hierarchy Process (AHP).

Temuan dalam penelitian bahwa sebelum dan sesudah transformasi bank digital terdapat perbedaan signifikan terhadap rasio solvabilitas, profitabilitas dan rasio aktivitas. Sementara bank digital dengan Bank Konvensional terdapat perbedaan signifikan untuk rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio profitabilitas. Dari kondisi keuangan tersebut diharapkan Bank Digital harus tetap menjaga komitmennya dalam transformasi digital, menciptakan sinergi group culture serta dukungan IT maupun inovasi. Studi mendatang disarankan untuk dilakukan di perusahaan lain pada bidang nonperbankan, seperti pendidikan maupun kesehatan, agar dapat melihat dari perspektif lain.

Kata Kunci : Transformasi, Bank Digital, Kinerja Keuangan, Strategi Bank,

SUMMARY

AHMAD JIHAN TAMAMI. Bank Strategy Post Transformation to Become a Digital Bank in Indonesia. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and TONY IRAWAN

Digital technology continues to reshape every business segment in Indonesia. This ongoing transformation poses challenges for all sectors, including banking, as customers now enjoy products and services anywhere and anytime, with short life cycles. Many national banks began their digital transformation journey in the early 2000s by implementing Internet Banking and Mobile Banking. As conventional banks in Indonesia commit to digital banking through transformation, several digital-only banks have also emerged. However, these digital banks are currently facing a downturn, with declining stock prices and financial performance.

This study aims to evaluate the financial performance of digital banks before and after their transformation, comparing them to conventional banks. It also seeks to analyze and formulate strategies that have emerged post-transformation for digital banks. The data utilized in this study include both primary and secondary sources. Primary data consists of quantitative results from interviews with three experts: a regulator from OJK, the Head of Investment Strategy at a parent digital bank, and the Head of Change Management at a digital bank. Secondary data comprises financial reports from nine banks, both conventional and digital, spanning from 2012 to 2022. Analytical tools employed include parametric/non-parametric difference tests and the Analytic Hierarchy Process (AHP).

The study finds significant differences in the solvency ratio, profitability, and activity ratio of digital banks before and after transformation. Additionally, there are notable differences in the liquidity ratio, solvability ratio and profitability ratio between digital banks and conventional banks. Based on these financial conditions, it is recommended that digital banks maintain their commitment to digital transformation, foster group culture synergy, and support IT and innovation. Future research is suggested to extend to other sectors such as education and healthcare to provide a broader perspective.

Keywords: Transformation, Digital Bank, Financial Performance, Bank Strategy



- 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 2024 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. 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.

STRATEGI BANK PASCA TRANSFORMASI MENJADI BANK DIGITAL DI INDONESIA

AHMAD JIHAN TAMAMI

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
2024**



- 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 Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. R. Mahelan Prabantarikso, S.E., M.M.
2. Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M.

Judul Tesis : Strategi Bank Pasca Transformasi Menjadi Bank Digital di Indonesia

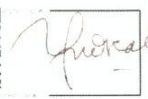
Nama : Ahmad Jihan Tamami

NIM : K1501212275

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1:

Dr. Raden Dikky Indrawan, SP, MM



Pembimbing 2:

Dr. Tony Irawan, SE, M.App.Ec



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 19812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 5 Agustus 2024

Tanggal Lulus:

- 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.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini ialah “Strategi Bank Pasca Transformasi Menjadi Bank Digital di Indonesia”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Dr. Raden Dikky Indrawan, SP, MM dan Dr. Tony Irawan, , SE, M.App.Ec yang telah memberikan motivasi, bimbingan dan saran kepada penulis sehingga proposal penelitian ini terselesaikan. Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2024

Ahmad Jihan Tamami

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	XII
DAFTAR GAMBAR	XII
DAFTAR LAMPIRAN	XIV
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Bank Digital	5
2.2 Transformasi Digital (Digital Transformation)	5
2.3 Analisa Laporan Keuangan	6
2.4 Keunggulan analisis rasio	8
2.5 Merger dan Akuisisi	9
2.6 Alasan Merger dan Akuisisi	10
2.7 Model AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	11
2.8 Langkah-Langkah Penggunaan AHP	12
2.9 Keuntungan AHP	13
2.10 Penelitian terdahulu	13
2.11 Kerangka Pemikiran	18
III METODE	19
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	19
3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian	19
3.3 Analisis data	20
3.4 Analisis AHP	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1 Gambaran Umum Bank Digital dan Alasan Melakukan Transformasi menjadi Bank digital	24
4.2 Kondisi Kinerja Keuangan Bank Sebelum dan Sesudah Transformasi menjadi Bank Digital	25
4.3 Analisis Deskriptif	31
4.4 Identifikasi Strategi-strategi Yang dilakukan Bank Digital Terkait Dengan Integrasi Pasca Transformasi Melalui Pendekatan AHP	43
4.5 Rancangan Program dan Kegiatan	50
4.6 Implikasi Manajerial	52
V SIMPULAN DAN SARAN	53
5.1 Simpulan	53
5.2 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	60
RIWAYAT HIDUP	113

DAFTAR TABEL

1 Nama bank digital di Indonesia	2
2 Nilai skala banding berpasangan	12
3 Daftar perusahaan sampel	19
4 Riwayat merger dan akuisisi bank digital	20
5 Hasil Analisis Deskriptif Sebelum dan Sesudah M&A maupun dengan bank konvensional	32
6 Nilai rata-rata setiap variabel, nilai maximum, nilai minimum, serta standar deviasi dari variabel sebelum dan setelah merger & akuisisi	33
7 Nilai rata-rata setiap variabel, nilai maximum, nilai minimum, serta standar deviasi dari variabel dibandingkan bank konvensional	33
8 Hasil uji normalitas kolmogorov smirnov sebelum dan sesudah transformasi bank digital	38
9 Hasil uji normalitas kolmogorov smirnov sesudah transformasi bank digital dengan Bank Konvensional	39
10 Hasil uji beda sebelum dan sesudah transformasi bank digital	40
11 Hasil uji beda sesudah transformasi bank digital dengan bank konvensional	40
12 Bobot dan prioritas kriteria (Level 2) terhadap goal	45
13 Bobot dan prioritas kriteria (Level 3) terhadap kriteria (Level 2)	47
14 Bobot dan prioritas kriteria alternatif strategi terhadap fokus	49
15 Analisis POAC	51

DAFTAR GAMBAR

1 Transaksi <i>e-channel</i> nasabah yang mengalami peningkatan dari 2013-2022	1
2 Kerangka pemikiran penelitian	18
3 Hirarki faktor penting yang mempengaruhi strategi transformasi digital	23
4 Rasio likuiditas Bank Digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	25
5 Rasio likuiditas bank konvensional	26
6 Rasio solvabilitas bank digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	26
7 Rasio solvabilitas bank konvensional	27
8 Rasio profitabilitas (NIM) Bank Digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	27
9 Rasio Profitabilitas (NIM) Bank Konvensional	28
10 Rasio profitabilitas (ROA) Bank Digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	28
11 Rasio profitabilitas (ROA) Bank Konvensional	29
12 Rasio profitabilitas (CASA) Bank Digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	29
13 Rasio profitabilitas (CASA) Bank Konvensional	29

- 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.

DAFTAR GAMBAR (*LANJUTAN*)

14 Rasio profitabilitas (CIR) Bank Digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	30
15 Rasio profitabilitas (CASA) Bank Konvensional	30
16 Rasio aktivitas bank digital sebelum dan setelah transformasi bank digital	31
17 Rasio aktivitas bank konvensional	31
18 Kerangka hierarki AHP	45

DAFTAR LAMPIRAN

1 Uji normalitas kolmogorov smirnov Sebelum dan Sesudah Transformasi Bank Digital	61
2 Uji Mann Whitney Non Parametrik Sebelum dan Sesudah Transformasi Bank Digital	64
3 Uji Paired Sample T Test Sebelum dan Sesudah Transformasi Bank Digital	67
4 Kuesioner Analisis AHP	70
5 Hirarki faktor penting yang mempengaruhi transformasi menjadi Bank Digital di Indonesia	72
6 Perbandingan Faktor (Perbandingan Unsur Goal terhadap Criteria)	73
7 Perbandingan Criteria level 3 terhadap Unsur Criteria level 2 strategy business plan dan budget	74
8 Perbandingan Criteria level 3 terhadap Unsur Criteria level 2 Human resources	76
9 Perbandingan Criteria level 3 terhadap Unsur Criteria level 2 Policies, process and tools	78
10 Perbandingan Criteria level 3 terhadap Unsur Criteria level 2 IT Systems & Infrastruktur	80
11 Perbandingan Criteria level 3 terhadap Unsur Criteria level 2 Marketing & Communication	81
12 Perbandingan alternatif level 4 terhadap Unsur Criteria level 3	83

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.