The background features a complex, abstract design on the left side, consisting of overlapping, semi-transparent geometric shapes like squares and hexagons. Some of these shapes contain a fine grid or dot pattern. The right side of the page is plain white.

MODEL BUSINESS PROCESS REENGINEERING

**(Menuju Keunggulan Bersaing Pada
Bank Umum di Indonesia)**

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

1. **Setiap Orang** yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MODEL BUSINESS PROCESS REENGINEERING

**(Menuju Keunggulan Bersaing Pada
Bank Umum di Indonesia)**

Dr. Agus Riyanto, ST.,MT



MODEL BUSINESS PROCESS REENGINEERING
(Menuju Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia)

Diterbitkan pertama kali oleh CV Amerta Media
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang *All Rights Reserved*
Hak penerbitan pada Penerbit Amerta Media
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Anggota IKAPI

Cetakan Pertama: Januari 2022

14,8 cm x 21 cm

ISBN

Penulis:

Dr. Agus Riyanto, ST.,MT

Tim Promotor:

Prof. Dr. Hj. Ina Primiana, SE., MT

Yunizar, SE., MSc.Ad., Ph.D

Prof. Yudi Azis., SE., S.Si., S.Sos., MT., Ph.D

Editor:

Dimas Rahman Rizqian, S.Sos

Desain Cover:

Adji Azizurrachman / Moushawi Almahi

Tata Letak:

Ladifa Nanda

Diterbitkan Oleh:

CV. Amerta Media

NIB. 0220002381476

Jl. Raya Sidakangen, RT 001 RW 003, Kel, Kebanggan, Kec. Sumbang,
Purwokerto, Banyumas 53183, Jawa Tengah. Telp. 081-356-3333-24

Email: mediaamerta@gmail.com

Website: amertamedia.co.id

Whatsapp : 081-356-3333-24

Isi di luar tanggung jawab penerbit Amerta Media

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt., oleh karena berkat rahmat dan nikmat-Nya penulis dapat menyusun buku *Model Business Process Reengineering: Menuju Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia* ini dihadapan pembaca. Bahan dasar buku ini merupakan pengembangan dari disertasi penulis ketika menempuh Program Doktorat pada Universitas Padjadjaran Bandung. Demi memperoleh manfaat yang lebih luas, maka perlu penulis bukukan dengan merubah sebagian tata letak pembahasannya tanpa kehilangan poin substansialnya.

Pembahasan dalam buku ini, diantaranya memaparkan strategi perbankan di Indonesia yang saat ini sudah memasuki era 4.0, dimana proses pelayanan di perbankan harus dilaksanakan secara digital. Salah satu bentuk digitalisasi yang ada di perbankan Indonesia adalah *digital branch*. Semua kantor bank di Indonesia dapat dilakukan digitalisasi pada proses pelayanan yang diberikan kepada nasabahnya.

Akhir kata, penulis menyadari dalam penyusunan buku ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif demi penyempurnaan buku ini dari para pembaca pasti sangat diharapkan. Penulis berharap, buku ini dapat menjadi salah satu referensi penting dalam khasanah ilmu manajemen, khususnya yang terkait langsung dengan diskursus ekonomi digital, serta pihak perbankan di Indonesia.

Bandung, Januari 2022.

Penulis,

Dr. Agus Riyanto, S.T., M.T.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TENTANG BUKU	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	xii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
BAB II	
KOMITMEN ORGANISASIONAL	69
BAB III	
MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI	91
BAB IV	
TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI	115
BAB V	
BUSINESS PROCESS REENGINEERING	139
BAB VI	
KEUNGGULAN BERSAING	155
BAB VII	
RELASI KOMITMEN ORGANISASIONAL, MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI, TIK, BUSINESS PROCESS REENGINEERING DAN KEUNGGULAN BERSAING	171

BAB VIII	
PENUTUP _____	220
DAFTAR PUSTAKA _____	227
INDEKS _____	244
PROFIL PENULIS _____	246

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Persentase Penggunaan Layanan Keuangan Digital di Indonesia _____	5
Gambar 1.2	<i>Digital Branch Lounge</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	7
Gambar 1.3	Modal Inti Bank Umum Berdasarkan CAR (%)__	8
Gambar 1.4	Perkembangan BOPO Perbankan Nasional _____	10
Gambar 1.5	<i>Loan to Deposit Ratio</i> Bank Umum Tahun 2018 - 2019 _____	13
Gambar 1.6	Perusahaan <i>Peer-to-Peer Lending</i> di Indonesia dan Besaran Pinjaman _____	14
Gambar 1.7	Layanan Keuangan Digital Untuk Pelaksanaan Digital Branch _____	16
Gambar 1.8	Perusahaan Perintis <i>Startup FinTech</i> di Dunia _____	18
Gambar 1.9	Jumlah Karyawan Pada Perbankan di Indonesia _____	21
Gambar 1.10	Nilai Adopsi FinTech Terhadap Perbankan di Dunia _____	26
Gambar 1.11	Profil FinTech di Indonesia _____	27
Gambar 1.12	Pertumbuhan Pengguna Internet di Indonesia _____	28
Gambar 1.13	Kecepatan Internet Kabel dan Internet Mobile di Dunia _____	30
Gambar 1.14	Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Manajemen Perubahan Organisasi ____	44
Gambar 1.15	Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) _____	46
Gambar 1.16	Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) _____	48

Gambar 1.17	Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> _____	49
Gambar 1.18	Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Keunggulan Bersaing_____	51
Gambar 1.19	Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> _____	53
Gambar 1.20	Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing_____	54
Gambar 1.21	Hubungan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> _____	56
Gambar 1.22	Hubungan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Keunggulan Bersaing _____	58
Gambar 1.23	Hubungan <i>Business Process Reengineering</i> Terhadap Keunggulan Bersaing_____	60
Gambar 1.24	Paradigma Penelitian_____	60
Gambar 2.1	Garis Kontinum Komitmen Organisasional _____	76
Gambar 2.2	<i>Grouped Bar</i> Untuk Komitmen Organisasional _____	77
Gambar 2.3	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	81
Gambar 3.1	Garis Kontinum Manajemen Perubahan Organisasi _____	101
Gambar 3.2	<i>Grouped Bar</i> Untuk Manajemen Perubahan Organisasi _____	102
Gambar 3.3	Pengaruh Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	107
Gambar 4.1	Garis Kontinum Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)_____	123
Gambar 4.2	<i>Grouped Bar</i> Untuk Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)_____	124

Gambar 4.3	Pengaruh Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	129
Gambar 5.1	Garis Kontinum <i>Business Process Reengineering</i> _____	148
Gambar 5.2	<i>Grouped Bar</i> Untuk <i>Business Process Reengineering</i> _____	149
Gambar 6.1	Garis Kontinum Keunggulan Bersaing _____	164
Gambar 6.2	<i>Grouped Bar</i> Untuk Keunggulan Bersaing _____	165
Gambar 7.1	Pengaruh Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Serta Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	172
Gambar 7.2	Pengaruh <i>Business Process Reengineering</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia _____	176
Gambar 7.3	Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin <i>Digital Branch</i> Untuk Layanan Penyediaan Informasi Digital Pada Bank Umum di Indonesia _____	185
Gambar 7.4	Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin <i>Digital Branch</i> Untuk Layanan Pembukaan Rekening Digital Pada Bank Umum di Indonesia _____	187
Gambar 7.5	Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin <i>Digital Branch</i> Untuk Layanan Transaksi Digital Pada Bank Umum di Indonesia _____	190
Gambar 7.6	Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin <i>Digital Branch</i> Untuk Layanan Penutupan Rekening Digital Pada Bank Umum di Indonesia _____	192

Gambar 7.7	Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin <i>Digital Branch</i> Untuk Layanan Pengajuan Kredit Digital Pada Bank Umum di Indonesia	195
Gambar 7.8	Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin <i>Digital Branch</i> Untuk Layanan Pembukaan Deposito Digital Pada Bank Umum di Indonesia	197
Gambar 7.9	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia	200
Gambar 7.10	Pengaruh Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia	204
Gambar 7.11	Pengaruh Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia	208
Gambar 7.12	Pengaruh Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta <i>Business Process Reengineering</i> terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia	212
Gambar 8.1	Model Business Process Reengineering Menggunakan Metoda Model IDEF0 Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia	220

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Dana Pengembangan Teknologi Digital Perbankan di Indonesia _____	9
Tabel 1.2	Persentase BOPO Bagi Bank Umum Yang Sudah Melaksanakan <i>Digital Branch</i> _____	11
Tabel 1.3	Kolaborasi Bank Umum di Indonesia Dengan FinTech _____	24
Tabel 1.4	Ringkasan Review Penelitian Sebelumnya Antar Variabel _____	37
Tabel 1.5	Operasionalisasi Variabel Penelitian _____	63
Tabel 2.1	Definisi Komitmen Organisasional _____	70
Tabel 2.2	Konstruk Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional _____	72
Tabel 2.3	Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Komitmen Organisasional _____	74
Tabel 2.4	Uji Hipotesis Parsial Komitmen Organisasional Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	82
Tabel 2.5	Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk Komitmen Organisasional dan <i>Business Process Reengineering</i> _____	85
Tabel 3.1	Definisi Manajemen Perubahan Organisasi _____	92
Tabel 3.2	Konstruk Dimensi dan Indikator Manajemen Perubahan Organisasi _____	93
Tabel 3.3	Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Manajemen Perubahan Organisasi _____	99
Tabel 3.4	Uji Hipotesis Parsial Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	107

Tabel 3.5	Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk Manajemen Perubahan Organisasi dan <i>Business Process Reengineering</i> _____	110
Tabel 4.1	Definisi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) _____	116
Tabel 4.2	Konstruksi Dimensi dan Indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) _____	118
Tabel 4.3	Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) _____	121
Tabel 4.4	Uji Hipotesis Parsial Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	130
Tabel 4.5	Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan <i>Business Process Reengineering</i> _____	133
Tabel 5.1	Definisi <i>Business Process Reengineering</i> _____	140
Tabel 5.2	Konstruksi Dimensi dan Indikator <i>Business Process Reengineering</i> _____	141
Tabel 5.3	Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator <i>Business Process Reengineering</i> _____	146
Tabel 6.1	Definisi Keunggulan Bersaing _____	156
Tabel 6.2	Konstruksi Dimensi dan Indikator Keunggulan Bersaing _____	157
Tabel 6.3	Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Keunggulan Bersaing _____	162
Tabel 7.1	Uji Hipotesis Simultan Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Serta Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	173

Tabel 7.3	Uji Hipotesis <i>Business Process Reengineering</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia _____	177
Tabel 7.4	Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk <i>Business Process Reengineering</i> dan Keunggulan Bersaing _____	180
Tabel 7.5	Uji Hipotesis Komitmen Organisasional Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	201
Tabel 7.6	Uji Hipotesis Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui <i>Business Process Reengineering</i> Pada Bank Umum di Indonesia _____	205
Tabel 7.7	Uji Hipotesis Simultan Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Serta <i>Business Process Reengineering</i> Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia _____	213

BAB I

PENDAHULUAN

URGENSI *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* SEBAGAI LATAR BELAKANG

Menciptakan keunggulan bersaing pada perbankan, dapat dicapai pada proses bisnis yang spesifik, sederhana, menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta berfokus pada layanan kepada nasabah sehingga dapat menarik nasabah dari pasar yang lebih banyak. Selain itu, menciptakan keunggulan bersaing terjadi bila kemampuan perbankan dapat menindaklanjuti dengan cepat perubahan dan perkembangan yang terjadi pada dampak eksternal dan internal. Perubahan dan perkembangan yang sangat cepat akan membuat perbankan berada ditepi keunggulan bersaing bila terlambat meresponnya (Pramanik, 2014). Menurut Kasasbeh Ermad et.al. (2017), bahwa keunggulan bersaing dari institusi perbankan merupakan kerangka kerja kelembagaan yang penting untuk meraih kesuksesan di pasar persaingan global yang meliputi perencanaan strategis, inovasi (teknologi), kinerja organisasi, efisiensi operasional, dan kreativitas organisasi.

Permasalahan bank umum di Indonesia sehingga mengalami kesulitan untuk menciptakan keunggulan bersaing salah satunya disebabkan oleh belum efisiensinya operasional yang ada di bank umum karena banyak memiliki kantor cabang dan belum optimalnya penggunaan teknologi informasi pada layanan operasionalnya (Tim

Arsitektur Perbankan Indonesia, 2007). Perbankan perlu mempersiapkan diri di tengah ketidakpastian kondisi makro dengan strategi masing-masing segmen bisnis secara tepat dan terukur serta mampu melakukan efisiensi dengan melakukan *business process reengineering* (Hassim Andreas, 2015). Bila bank umum tidak segera melakukan perubahan yang drastis (*reengineering*) pada layanan operasionalnya dengan mengubah layanan operasional dari konvensional menjadi layanan keuangan digital, maka akan berdampak besar bagi bank umum untuk menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan oleh perubahan pola konsumsi dan keinginan nasabah perbankan yang menginginkan pelayanan yang efektif, efisien, dapat diakses dimanapun dan kapanpun, serta adanya kompetisi industri perbankan saat ini dan kebutuhan perbankan dalam operasional untuk saling terintegrasi.

Dampak besar bagi bank umum di Indonesia adalah kesulitan merebut nasabah baru dari pangsa pasar generasi milenial (generasi Y). Saat ini, generasi milenial berjumlah lebih dari 90 juta orang di Indonesia yang sangat identik dalam penggunaan internet dengan selalu memanfaatkan sistem digital untuk operasional aktivitasnya. Selain itu kerugian besar lainnya yang akan berdampak pada bank umum bila tidak segera melakukan perubahan pada layanan operasionalnya ke digital adalah berkurangnya keuntungan dari pendapatan bunga pinjaman kredit yang disalurkan ke nasabahnya. Ini terlihat dari banyaknya perusahaan *startup* FinTech yang telah mampu mengadopsi 9% layanan keuangan di Indonesia seperti untuk pembayaran dan peminjaman yang lebih praktis dengan menggunakan sistem digital.

Kekuatan bank umum yang ada di Indonesia yaitu memiliki banyak jaringan kantor cabang. Namun bank umum di Indonesia juga memiliki kelemahan yaitu layanan operasionalnya masih dilakukan secara konvensional. Untuk itu layanan operasionalnya dapat diubah menjadi layanan keuangan digital sehingga nasabah dapat secara mandiri melakukan layanan keuangan di perbankan. Istilah bagi layanan keuangan digital yang dilakukan di kantor bank secara mandiri oleh nasabah disebut dengan *digital branch*. Perubahan drastis pada jaringan kantor bank tersebut menjadi *digital branch*

dengan sepenuhnya menggunakan layanan keuangan digital diharapkan mampu menciptakan keunggulan bersaing dengan sesama bank umum ataupun dengan perusahaan yang memiliki kesamaan dalam hal memberikan layanan keuangan.

Keunggulan bersaing yang dimiliki bank umum di Indonesia saat ini adalah bank umum tersebut memiliki modal aset yang kuat, jenis produk perbankan yang lebih bervariasi, suku bunga pinjaman bank yang relatif lebih rendah, adanya jaminan perlindungan bagi nasabah, dan banyaknya jaringan kantor cabang yang dimiliki bank. Sementara itu perbankan di Indonesia juga menghadapi tantangan, berupa perbaikan pada rendahnya pertumbuhan kredit, masih dirasa kurang pelayanan perbankan dan efisiensi operasional bank serta belum optimalnya penggunaan teknologi informasi yang mengakibatkan pelayanan yang diberikan masih lama (Tim Arsitektur Perbankan Indonesia, 2007).

Tantangan yang ada dalam manajemen operasi yaitu perencanaan strategi organisasi, kinerja organisasi, efisiensi operasional, pelayanan yang cepat dan mudah serta proses yang dikendalikan oleh konsumen. Secara empirik, banyaknya jaringan kantor cabang yang belum sepenuhnya menggunakan teknologi informasi pada layanan operasionalnya menjadi hal prioritas yang perlu diperhatikan. Masih adanya pertentangan yang mengakibatkan munculnya gap di antara empirik dan teoretik. Berdasarkan hal tersebut maka dasar penelitian ini menciptakan keunggulan bersaing melalui perubahan yang radikal (*reengineering*) berupa proses bisnis layanan keuangan digital pada *digital branch* dengan memanfaatkan kekuatan pada bank umum di Indonesia, yaitu dari segi banyaknya jaringan kantor cabang yang dimiliki bank sehingga mampu menyelesaikan tantangan perbankan di Indonesia berupa meningkatkan pelayanan kepada nasabah melalui perbaikan efisiensi operasional bank dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum dengan melakukan perubahan drastis (*reengineering*) pada proses bisnisnya menjadi layanan keuangan digital pada *digital branch* memerlukan perhatian dari sisi organisasi dalam hal ini komitmen organisasional

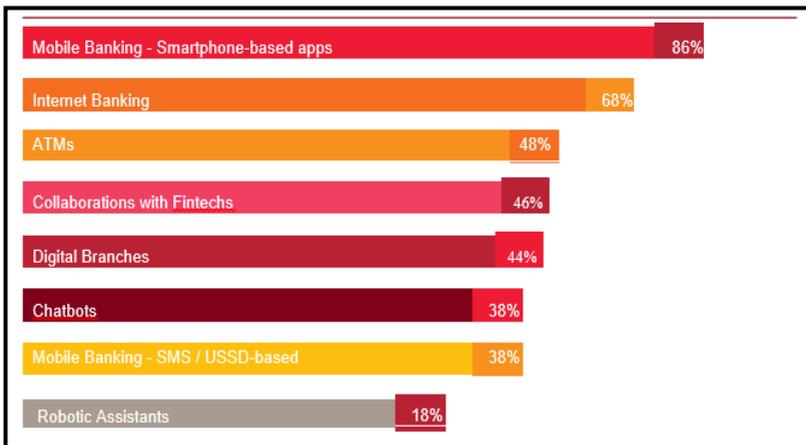
dan manajemen perubahan organisasi serta kebutuhan *platform* teknologi yang dapat disediakan berupa teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Untuk itu, bank umum di Indonesia dapat melakukan perubahan drastis (*reengineering*) pada proses bisnisnya melalui komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* agar menciptakan keunggulan bersaing di masa depan.

Perubahan ekonomi digital telah membawa dunia pada transformasi bisnis melalui revolusi industri yang saat ini pada tahap era 4.0 dengan menggunakan internet. Saat ini di Indonesia, perbankan masih pada posisi revolusi industri 3.0 menuju revolusi 4.0 dengan menggunakan teknologi digital melalui internet sebagai keunggulan bersaing yang dijalankannya sekarang. Era internet ini menjadikan generasi milenial (generasi Y) dan generasi Z di Indonesia menjadi target pasar yang potensial dengan jumlah penduduk usia milenial sebanyak lebih dari 90 juta orang dan jumlah penduduk generasi Z sekitar lebih dari 65 juta orang. Generasi milenial (generasi Y) dan generasi Z ini menjadi target pasar bagi teknologi digital karena mereka selalu menggunakan teknologi internet dalam setiap aktivitasnya. Generasi milenial (generasi Y) dan generasi Z dalam melakukan kegiatan ekonomi saat ini pun menggunakan teknologi digital. Perubahan dari konvensional menjadi digital untuk semua aspek pekerjaan menjadi sebuah keharusan yang dapat dilakukan saat ini.

Perubahan pada sektor teknologi digital ini menyebabkan pemerintah Indonesia mengembangkan Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI). Keuangan inklusif dapat diartikan sebagai suatu kondisi melalui penurunan biaya operasional terhadap perbaikan kualitas pelayanan dalam hal keuangan secara aman, cepat dan nyaman untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu strategi yang dilakukan pemerintah Indonesia sehubungan dengan keuangan inklusif ialah Layanan Keuangan Digital (LKD) berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* melalui panduan penyelenggaraan *digital branch* nomor S-98/PB.1/2016 yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). *Digital branch*

merupakan layanan keuangan digital di jaringan kantor bank yang dilakukan oleh nasabah secara mandiri.

Layanan keuangan digital memperluas bentuk pelayanan perbankan kepada nasabah melalui teknologi digital dan *platform* pembayaran digital seperti pada gambar 1.1. Meskipun layanan keuangan digital modern di Indonesia dimulai dengan penggunaan mesin ATM dan *phone banking*, namun saat ini penggunaan *mobile banking* (86%) dan *internet banking* (68%) semakin terus meningkat seiring kebutuhan para nasabah yang menginginkan layanan keuangan yang lebih cepat.



Sumber: PwC Survey, 2018.

Gambar 1.1 Persentase Penggunaan Layanan Keuangan Digital di Indonesia

Hal menarik di gambar 1.1 tersebut adalah adanya layanan keuangan digital di Indonesia yang telah menembus 44%, yaitu *digital branch*. Padahal bank umum yang baru menjalankan *digital branch* di Indonesia hanya beberapa bank saja terutama didominasi oleh bank BUKU 4 dan BUKU 3. Sementara itu penggunaan kantor cabang yang operasionalnya masih konvensional turun drastis yaitu sebesar 4% pemanfaatannya oleh nasabah pada tahun 2018 (Hari W,

2019). Hal ini menunjukkan bahwa di masa depan keberadaan *digital branch* di Indonesia sangat menentukan eksistensi suatu bank terutama dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya, sehingga mampu menciptakan keunggulan bersaing antar perbankan.

Layanan perbankan saat ini dengan menggunakan teknologi digital (layanan keuangan digital) pada *digital branch* meliputi penyediaan informasi digital, pembukaan rekening digital, proses transaksi digital, pembukaan deposito digital dan pinjaman / penyaluran kredit digital. Layanan keuangan digital ini akan menciptakan keunggulan bagi perbankan di Indonesia dalam menarik calon nasabah baru terutama pada segmen pasar generasi milenial (generasi Y yang lahir tahun 1980-1997) dan generasi Z (yang lahir setelah tahun 1997) yang selalu menggunakan teknologi digital. Namun jika dilihat pada layanan keuangan digital tersebut yang belum diterapkan oleh semua bank umum saat ini adalah penyediaan layanan penutupan rekening digital. Hal ini dapat menjadi pembeda antar bank umum sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan para pesaingnya bila layanan ini dilaksanakan.

Menciptakan keunggulan bersaing melalui ketersediaan layanan keuangan digital sudah dilakukan oleh 81 bank umum di Indonesia. Namun dari 81 bank umum tersebut baru hanya 2 bank umum saja yang benar-benar sudah menerapkan layanan keuangan digital yaitu bank DBS melalui aplikasi Digibank dan BTPN melalui aplikasi digital jenius. Bank Danamon lewat D-Bank mulai menggerakkan layanan keuangan digital saat ini untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat antar perbankan (Putri Syifa N, 2018).

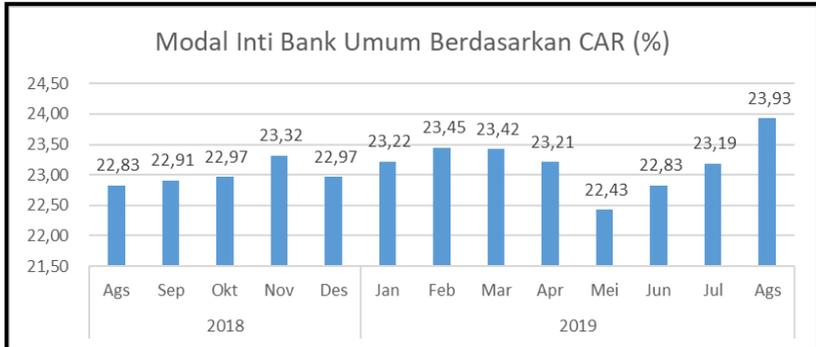
Keunggulan dari layanan keuangan digital pada *digital branch* lainnya adalah kenyamanan suasana tempat *digital branch* pada beberapa bank umum di Indonesia seperti pada gambar 1.2 menjadi prioritas pihak bank untuk diperhatikan. Rancangan ruangan diatur sedemikian rupa agar nasabah dapat tenang dan nyaman dalam melakukan transaksi perbankan yang dilakukannya.



Sumber: Data dari berbagai sumber, 2019.

Gambar 1.2 *Digital Branch Lounge* Pada Bank Umum di Indonesia

Perbaikan perbankan melalui penataan struktur perbankan ke dalam 4 kelompok BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) berdasarkan modal inti yang merupakan dasar risiko operasional perbankan menunjukkan tingkat efektivitas keunggulan bersaing perbankan di Indonesia. Berdasarkan CAR (*Capital Adequacy Ratio*) salah satu caraantisipasi akan risiko kerugian bank melalui penyediaan dana seperti pada gambar 1.3 berikut ini:



Sumber: OJK, 2019.

Gambar 1.3 Modal Inti Bank Umum Berdasarkan CAR (%)

Berdasarkan gambar 1.3 terlihat bahwa persentase CAR sangatlah berfluktuasi, namun gambar tersebut menunjukkan nilai persentase CAR yang baik karena di atas 8%. Hal ini didasari oleh kesesuaian dengan kebijakan Bank Indonesia nomor 14/18/PBI/2012 yang menunjukkan kategori bank disebut baik bila nilai CAR di atas 8%. Selain itu, secara keseluruhan bank yang memiliki nilai CAR di atas 8% menunjukkan bahwa bank tersebut telah mampu menjaga dan menjamin simpanan nasabah serta menunjukkan kondisi baik bagi stabilitas sistem keuangannya.

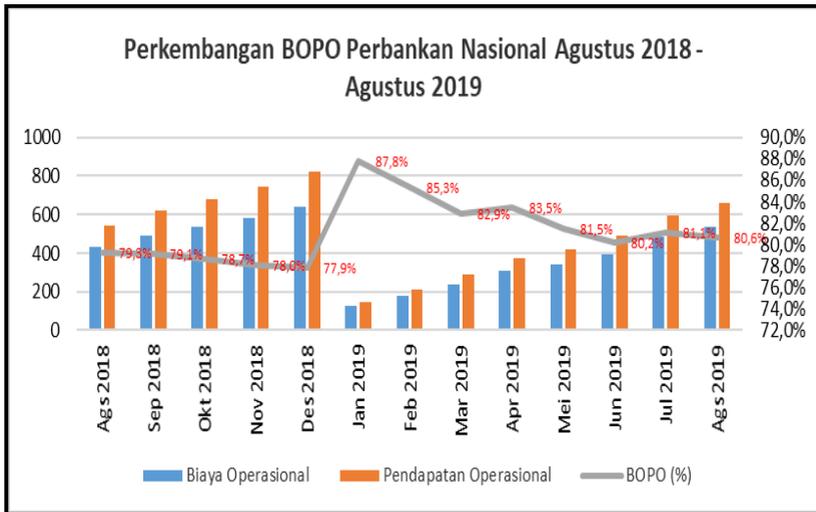
Ketersediaan dana pengembangan teknologi digital oleh bank umum di Indonesia juga menunjukkan bagaimana perbankan berusaha menciptakan keunggulan seperti pada tabel 1.1 yang diperoleh dari berbagai sumber. Perbankan di Indonesia telah menyiapkan dana pengembangan teknologi digital yang cukup besar. Biaya yang dikeluarkan untuk dana pengembangan teknologi digital ini menunjukkan bahwa keseriusan perbankan dalam mengembangkan teknologi digital di Indonesia.

Tabel 1.1 Dana Pengembangan Teknologi Digital Perbankan di Indonesia

No.	Nama Bank	Dana Pengembangan Teknologi Digital (Rupiah)
1	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	2,4 Triliun
2	PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk	1,6 Triliun
3	PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk	1,5 Triliun
4	PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk	500 Miliar
5	PT. Bank Central Asia, Tbk	4 Triliun
6	PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk	2 Triliun
7	PT. Bank OCBC NISP, Tbk	500 Miliar
8	PT. Bank Woori Saudara Indonesia 1906, Tbk	200 Miliar
9	PT. Bank Bukopin, Tbk	60 Miliar
10	PT. Bank Mayora	35 Miliar
11	PT. Bank DBS Indonesia	2,1 Triliun
12	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk	1,2 Triliun
13	PT. Bank Mandiri Taspen	200 Miliar
14	PT. Bank Victoria International, Tbk	20 Miliar
15	PT. BPD Jawa Timur, Tbk	54 Miliar
16	PT. Bank BRI Syariah	60 Miliar

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2019.

Efisiensi Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) juga mencerminkan keunggulan bersaing antar perbankan di Indonesia yang terlihat pada gambar 1.4. Rasio BOPO akan turun bila bank dapat meningkatkan pendapatannya dan secara bersamaan dapat menurunkan biaya operasionalnya sehingga menjadi lebih efisien. Biaya operasional dapat diturunkan melalui pengoptimalan peran serta teknologi informasi, jaringan kantor cabang, *e-banking* dan pemangkasan biaya operasional lainnya.



Sumber: OJK, 2019.

Gambar 1.4 Perkembangan BOPO Perbankan Nasional

BOPO pada perbankan di Indonesia dikatakan baik bila di bawah 75%. Persentase BOPO untuk bank umum di Indonesia masih di atas 75% seperti terlihat pada gambar 1.4 Bank pada BUKU 3 (modal aset 5 triliun sampai 30 triliun rupiah) dan BUKU 4 (modal aset lebih dari 30 triliun rupiah) mulai memperbaiki persentase BOPO melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Namun bank pada BUKU 1 (modal aset di bawah 1 triliun rupiah) dan

BUKU 2 (modal aset 1 triliun sampai dengan 5 triliun rupiah) masih belum optimal dalam penggunaan teknologi informasi.

Bank Permata misalnya dapat menurunkan rasio BOPO yang sebelumnya di tahun 2016 sebesar 150,8% menjadi 94,8% di tahun 2017 karena ditunjang dengan pelaksanaan layanan keuangan digitalnya. Hanya BNI, BRI dan BCA saja yang rasio BOPO di bawah 75%, sedangkan bank lainnya masih di atas 75% (Hanif Gusman, 2018). Melihat penurunan rasio BOPO bank Permata yang telah melaksanakan layanan keuangan digital, maka hal ini menunjukkan indikasi bahwa dengan penerapan layanan keuangan digital pada *digital branch* akan mampu menurunkan lagi rasio BOPO sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing di perbankan Indonesia. Biaya operasional yang besar dapat menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan perbankan di Indonesia. Tabel 1.2 berikut ini menunjukkan persentase BOPO bank umum di Indonesia yang sudah melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

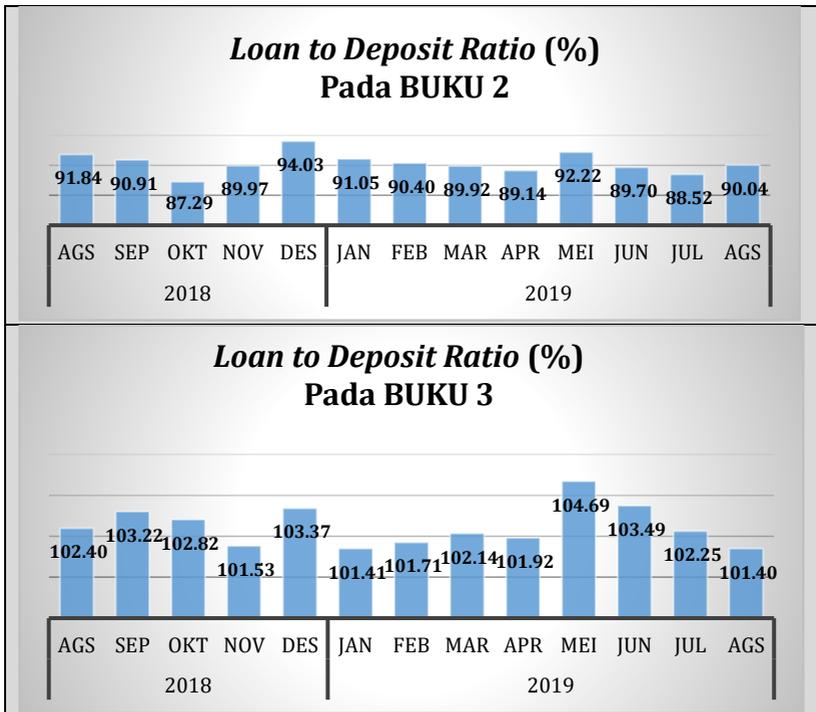
Tabel 1.2 Persentase BOPO Bagi Bank Umum Yang Sudah Melaksanakan *Digital Branch*

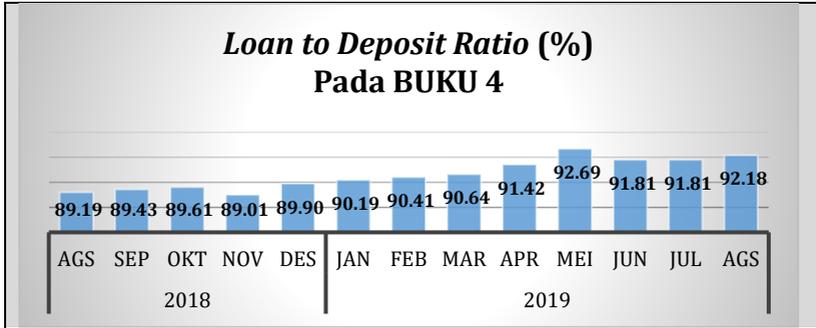
Bank Yang Telah Melaksanakan <i>Digital Branch</i>	Persentase BOPO			
	2015	2016	2017	2018
BNI	75,48%	73,59%	70,99%	70,15%
BCA	63,20%	60,40%	58,60%	58,20%
BRI	67,96%	68,69%	69,14%	68,48%
BTN	84,83%	82,48%	82,06%	85,58%
DBS	95,28%	89,55%	90,80%	97,11%
CIMB NIAGA	97,38%	89,10%	83,48%	80,97%
COMMONWEALTH	104,61%	128,27%	95,13%	98,77%
BTPN	82,14%	81,34%	86,49%	79,18%

Sumber: Data dari berbagai sumber di *website*, 2019.

Kendala menciptakan keunggulan bersaing salah satunya berupa penurunan pendapatan pada perbankan disebabkan oleh penyaluran kredit perbankan di Indonesia yang menurut ketua dewan komisaris Otoritas Jasa Keuangan (OJK) belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh para nasabah. Kesempatan dalam penyaluran kredit oleh pihak bank belum terserap dengan baik, hal ini tentu menjadi tugas besar bagi perbankan di Indonesia untuk masa yang akan datang.

Fenomena ini juga didukung oleh operasional penyaluran kredit perbankan umum (BUKU 2 – 4) di Indonesia berdasarkan *Loan to Deposit Ratio (LDR)* yang masih belum optimal dan efektif. Gambar 1.5 menunjukkan *Loan to Deposit Ratio* untuk masing-masing BUKU 2 - 4 pada tahun 2018 – 2019.



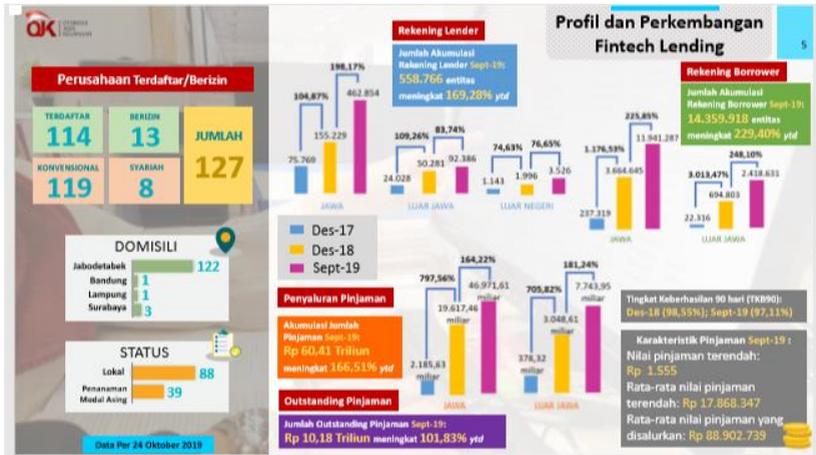


Sumber: OJK, 2019.

Gambar 1.5 *Loan to Deposit Ratio* Bank Umum Tahun 2018 - 2019

Berdasarkan gambar 1.5 tersebut terlihat bahwa kondisi bank umum yang ada di Indonesia untuk BUKU 3 dalam kondisi yang tidak baik. Hal ini disebabkan karena rasionya untuk BUKU 3 di atas 92%. *Loan to Deposit Ratio* akan aman bila terletak antara 78% - 92% berdasarkan kebijakan Bank Indonesia nomor 15/15/PBI/2013. Sehingga perbankan pada BUKU 3 dapat memperbaiki pada sistem penyaluran kreditnya.

Berbanding terbalik dengan perbankan, di segmen perusahaan FinTech *peer-to-peer lending* di Indonesia, justru jumlah pemberi pinjaman (*lender*) dan peminjam (*borrower*) mengalami peningkatan yaitu jumlah pemberi pinjaman menjadi 229,4% dan peminjam menjadi 166,51% di tahun 2019 seperti pada gambar 1.6. Platform yang digunakan FinTech *peer-to-peer lending* ini berbasis teknologi digital.



Sumber: OJK, 2019.

Gambar 1.6 Perusahaan Peer-to-Peer Lending di Indonesia dan Besaran Pinjaman

Fenomena efektivitas dalam menciptakan keunggulan bersaing untuk layanan perbankan pada *digital branch* yang terjadi yaitu pada pembukaan rekening baru, selama ini hanya dapat dilakukan pada *customer service* di kantor bank. Proses bisnis yang selama ini dilakukan hanya di *customer service* dengan memakan waktu bisa mencapai 30 menit atau lebih, saat ini dapat dilakukan hanya dalam waktu 10 menit kurang dan dilakukan pada mesin tanpa berhubungan langsung dengan *customer service* bank cukup menggunakan e-KTP. Seperti yang dilakukan oleh bank Commonwealth dengan menggunakan mesin *tyme digital* dan BRI dengan menggunakan mesin *hybrid* BRI. BTPN juga melakukan hal yang sama untuk pembukaan rekening baru melalui produk Jenius pada aplikasi di *smartphone* (Setiaji D, 2017). Hal ini menunjukkan adanya kemudahan dari pihak bank hanya dengan menggunakan e-KTP nasabahnya dapat melakukan proses transaksi perbankan. Namun pelaksanaan layanan keuangan digital tersebut memiliki kendala dalam perizinan data antara perbankan dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil mengenai data sidik jari dan iris

mata (biometrik) yang belum semuanya terakses dengan perbankan di Indonesia.

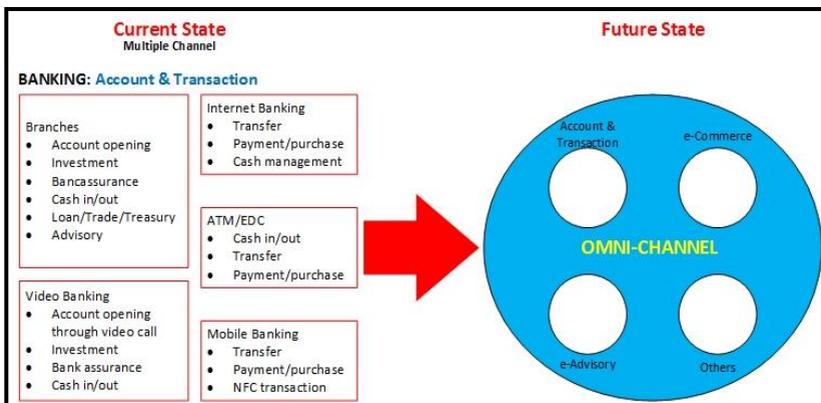
Fenomena menciptakan keunggulan bersaing berupa layanan keuangan digital yang aman, nyaman, murah, cepat dan selalu ada setiap saat yaitu selama 24 jam per hari atau 7 hari per minggu serta dapat diakses dari mana saja merupakan keinginan pihak nasabah. Sistem penjualan melalui *e-banking* dinilai lebih efektif dalam menaikkan pendapatan perbankan (Dewi Rosa, 2016). Hal ini disebabkan perubahan pola konsumsi dan keinginan nasabah perbankan yang menginginkan sesuatu yang lebih cepat.

Dalam jangka waktu empat tahun yaitu tahun 2012 pengguna *e-banking* sebanyak 13,6 juta nasabah dan tahun 2016 menjadi 50,4 juta nasabah. Frekuensi transaksi penggunaan *e-banking* di Indonesia pun meningkat 169% yaitu tahun 2012 sampai 2016 sebanyak 150,8 juta transaksi menjadi 405,4 juta transaksi. Sampai tahun 2018 pun transaksi digital di bank meningkat menggeser peran kantor cabang (Hari W, 2019). Ini menunjukkan bahwa nasabah menginginkan memperoleh layanan perbankan dengan melalui pemanfaatan teknologi, sehingga perubahan proses bisnis dari konvensional ke arah digital dapat dilakukan untuk menciptakan keunggulan bersaing antar bank umum yang ada. Semakin banyaknya nasabah bank dalam menggunakan *e-banking* di Indonesia menunjukkan menciptakan keunggulan bersaing menurut Sakina (2017).

Semua fenomena-fenomena tersebut menunjukkan upaya untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia. Fenomena tersebut tergambar dari menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* melalui adanya pendanaan bagi pengembangan teknologi digital dan efisiensi biaya operasional bagi bank umum yang telah menerapkan layanan *digital branch*. Selain itu menciptakan keunggulan bersaing melalui efektivitas layanan keuangan digital yang telah dijalankan bank umum dan produk serta jasa yang bank umum tawarkan berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* telah sesuai dengan keinginan nasabah. Semua

fenomena ini merupakan bagian dari menciptakan keunggulan bersaing melalui layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Beberapa perbankan di Indonesia sudah melakukan program *business process reengineering* terutama dalam pemanfaatan teknologi informasi untuk layanan perbankan, yang mayoritas dilakukan oleh bank pada BUKU 4 seperti BRI, BCA, BNI, Bank CIMB Niaga. Bank di luar BUKU 4 yang sudah melaksanakan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital adalah bank DBS dan BTPN. Fenomena dalam program *business process reengineering* berupa perubahan proses bisnis yaitu layanan konvensional ke layanan digital seperti pada gambar 1.7. Pengembangan layanan konvensional menuju layanan masa depan yaitu layanan keuangan digital pada *digital branch* melalui OMNI-Channel disebabkan oleh perubahan teknologi informasi, perubahan perilaku masyarakat dan perubahan kebutuhan nasabah akan pelayanan yang efektif, efisien, dapat di akses dimanapun dan kapanpun, serta adanya kompetisi industri perbankan saat ini dan kebutuhan perbankan dalam operasional yang lebih efisien dan terintegrasi.



Sumber: Lintasarta, 2016.

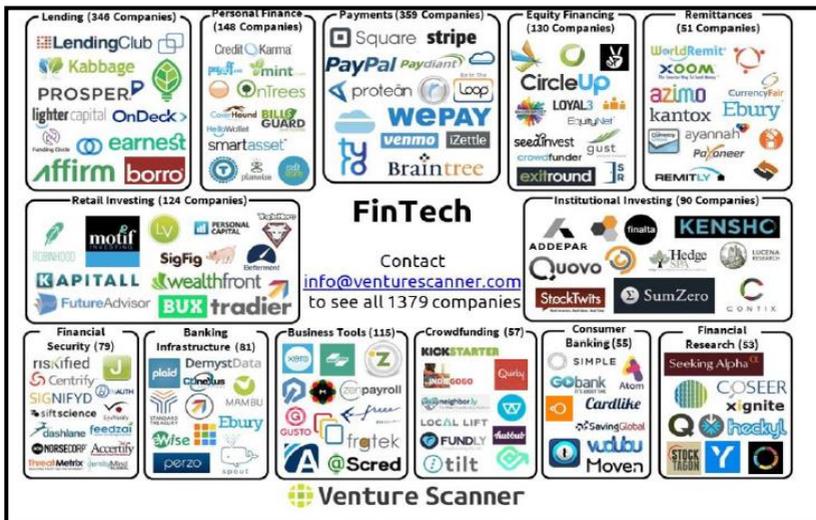
Gambar 1.7 Layanan Keuangan Digital Untuk Pelaksanaan *Digital Branch*

Adanya perubahan proses bisnis dari konvensional ke layanan keuangan digital pada *digital branch* tersebut merupakan upaya perbankan untuk pengendalian risiko dari keterpurukan dalam merebut nasabah dari segmen generasi Y dan generasi Z. Selain itu, perubahan pola nasabah yang selalu menggunakan teknologi informasi dari segmen generasi Y dan generasi Z saat ini juga menjadi alasan utama bagi bank umum untuk mengendalikan risiko. Untuk pengendalian risiko ini maka perbankan melakukan perubahan melalui layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Fenomena yang terjadi dalam pelaksanaan *business process reengineering* perbankan di Indonesia adalah memberikan layanan keuangan digital pada pelaksanaan *digital branch*. Saat ini baru 8 bank (9,87%) di Indonesia yang sudah menjalankan kebijakan pelaksanaan *digital branch* yaitu 4 bank pada BUKU 4 yaitu BNI, BRI, BCA dan bank CIMB Niaga, 3 bank pada BUKU 3 yaitu BTN, BTPN dan DBS serta 1 bank pada BUKU 2 yaitu bank Commonwealth, sementara 73 bank (90,13%) lainnya sedang menuju pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Untuk itu bank umum perlu membuat kebijakan dalam proses layanan *digital branch*. Kebijakan proses layanan keuangan digital pada *digital branch* secara umum telah diatur dalam kebijakan dari OJK nomor S-98/PB.1/2016 pada bab III tentang penyelenggaraan *digital branch* di Indonesia. Artinya bank umum saat ini tinggal mengaplikasikan kebijakan OJK tersebut ke dalam operasionalnya melalui kebijakan proses yang dibuat dan ditentukan oleh masing-masing bank umum.

Pelaksanaan *business process reengineering* perbankan di Indonesia dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* mengikuti prosedur proses pada *platform* teknologi FinTech. *National Digital Research Centre* (NDRC) mendefinisikan *financial* dan *technology* (FinTech) sebagai penggunaan teknologi digital di mana hasil dari sebuah inovasi di bidang jasa keuangan. Data menunjukkan bahwa perusahaan FinTech di dunia pada gambar 1.8 yang meningkat terutama dari para perusahaan FinTech (*Start Up*) naik dari 32% di tahun 2016 menjadi 45% di tahun 2017 (Global FinTech Report, 2017).

Indonesia diprediksikan oleh *World Economic Forum* (2015) pada tahun 2020 sebagai raksasa pasar digital di Asia Tenggara dengan potensi sebesar 130 miliar dollar AS (Andi R.K, 2017). Pelaksanaan *business process reengineering* perbankan di Indonesia dalam pelaksanaan *digital branch* dapat segera dilakukan dikarenakan layanan FinTech yang sama dengan bank telah menyebabkan 20.000 bank di seluruh dunia menyusut menjadi ribuan dan bahkan turun menjadi lusinan, karena umumnya perbankan belum sepenuhnya merespon digitalisasi seperti yang dilakukan FinTech menurut Ariastiadi (2018).



Sumber: Paparan dalam Seminar Nasional Ekonomi Bisnis dan Keuangan, 2018.

Gambar 1.8 Perusahaan Perintis *Startup* FinTech di Dunia

Prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch*, yang saat ini sudah dilakukan oleh 8 bank umum dengan telah menjalankan layanan *digital branch* adalah layanan informasi digital, layanan pembukaan rekening digital, layanan transaksi digital, layanan pengajuan kredit digital dan layanan pembukaan deposito

digital. Prosedur proses layanan perbankan pada *digital branch* ini memangkas waktu pelayanan operasional menjadi lebih singkat dan cepat.

Sehingga hasil dari perubahan proses bisnis menuju layanan keuangan digital pada *digital branch* ini mampu mengefisienkan biaya operasional yang selama ini besar biaya operasionalnya pada jaringan kantor cabangnya yang masih konvensional. Hal ini terlihat dari bank Permata yang telah berhasil menunjukkan persentase BOPO dari 150,8% pada tahun 2016 menjadi 93,4% pada tahun 2018 akibat dari dilaksanakannya layanan keuangan digital. Keberhasilan dalam layanan keuangan digital ini menunjukkan keberhasilan dari pelaksanaan *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia.

Semua fenomena-fenomena tersebut menunjukkan adanya *business program reengineering* yang telah dilakukan pada bank umum di Indonesia dari layanan konvensional ke layanan keuangan digital pada *digital branch*. Fenomena tersebut tergambar dari proses bisnis layanan keuangan digital pada *digital branch* dan pengendalian risiko untuk merebut segmen nasabah generasi Y dan generasi Z yang jumlahnya di Indonesia sekitar 150 juta orang. Selain itu fenomena lainnya melalui adanya kebijakan proses, prosedur proses dan hasil dari pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Semua fenomena ini merupakan bagian dari *business process reengineering* melalui layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Komitmen organisasional (komitmen dalam berorganisasi) dalam pelaksanaan *business process reengineering* sangatlah berpengaruh demi tercapainya keberhasilan organisasi. Setiap proses bisnis yang telah dilakukan dan menjadi komitmen pihak organisasi telah disampaikan dengan baik kepada semua elemen di dalam organisasi lebih awal. Hal ini akan membuat pelaksanaan *business process reengineering* yang berlangsung dapat berjalan dengan baik.

Karyawan di bisnis perbankan saat ini memiliki rasa bangga dengan pekerjaan yang dijalannya selama ini. Karyawan bank menyebut bidang kerja mereka ini adalah industri yang bergengsi

dan baik. Sebanyak 83% karyawan perbankan bangga telah bekerja di organisasinya, jumlah ini lebih baik dibandingkan rata-rata dunia yang mencapai 75% (Syahid L, 2015). Hasil ini sampai tahun 2019 juga menunjukkan rasa bangga jika menjadi karyawan di bank karena dianggap bergengsi (Fitriana M S, 2019).

Partisipasi karyawan terhadap organisasinya dapat dilibatkan dalam setiap operasional dan kebijakan organisasi sehingga karyawan mampu menyelesaikan masalah yang muncul dan mengurangi tingkat stres dalam bekerja. Komitmen karyawan terhadap bank Muamalat dirasakan rendah karena karyawan tidak secara langsung dilibatkan dalam setiap kebijakan yang diambil (Miza W, 2019). Keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan masalah menunjukkan rasa bagian dari organisasi. Keterlibatan karyawan dalam membuat perubahan agar pekerjaan menjadi lebih baik, mampu menunjukkan dan membuat sistem semakin produktif.

Adanya ketakutan dan kekhawatiran yang terjadi pada diri karyawan bank bila terjadi perubahan akan berdampak pada pengurangan jumlah karyawan. Fenomena tentang komitmen organisasional akan dampak perubahan adalah seperti yang disampaikan oleh Marsya (2017) bahwa komitmen bank Commonwealth dengan keberadaan layanan keuangan digital pada *digital branch* tidak akan mengurangi jumlah karyawan, fungsi karyawan akan dialihkan ke layanan perbankan lainnya. Hal ini menjadi komitmen pihak perbankan seperti yang terlihat pada gambar 1.9 bahwa adanya penambahan ataupun penurunan jumlah karyawan bank yang terjadi tidak terlalu besar.

JUMLAH KARYAWAN BANK DI INDONESIA

(ORANG)

BANK	2015	2016	2017	2018
BRI	54.859	58.885	60.683	60.553
MANDIRI	36.737	38.940	38.307	39.809
BCA	24.814	26.364	26.962	27.561
BNI	26.875	28.184	27.209	-
BTN	8.186	8.561	8.780	-
CIMB NIAGA	13.577	13.185	12.782	-
PANIN	11.083	10.930	12.051	12.580
OCBC NISP	6.922	6.796	6.477	6.075
MAYBANK INDONESIA	7.421	6.908	6.727	6.529
DANAMON INDONESIA	35.606	31.950	29.628	26.389

SUMBER: LAPORAN KEUANGAN MASING-MASING BANK LFQ

Sumber: Ringkang G, 2019.

Gambar 1.9 Jumlah Karyawan Pada Perbankan di Indonesia

Terkait komitmen organisasional, hal senada juga disampaikan oleh Sakina (2017) yang mengatakan hasil survei yang dilakukan SuccessFactors SAP menunjukkan peningkatan yang luar biasa dalam hal produktivitas karyawan pada organisasi yang telah melakukan proyek transformasi digital di seluruh organisasi dan 64% karyawan dilibatkan dalam pelaksanaan digitalisasi dan 71% organisasi akan mempertahankan karyawan terbaiknya yang memiliki loyalitas dan tanggung jawab tinggi. Biaya pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perbankan di Indonesia per tahunnya selalu mengalami kenaikan 3,65% per tahun dengan besar dana sekitar lebih dari 90 miliar rupiah per tahunnya. Biaya

pengembangan sumber daya manusia pada perbankan di Indonesia yang diatur oleh OJK adalah minimal 5% dari total biaya pengembangan sumber daya manusia tahun sebelumnya (OJK, 2019).

Loyalitas karyawan Tows Watson dirasakan masih rendah, hal ini dilihat dari lebih kurang dua pertiga karyawan di Indonesia belum memiliki loyalitas yang baik kepada organisasinya. Karyawan memiliki rencana untuk berpindah pekerjaan dalam beberapa tahun kedepan sebanyak 27% dan sebanyak 42% karyawannya menyatakan bahwa agar memiliki jenjang karir ke depan lebih cemerlang maka dari sekarang mereka harus meninggalkan organisasinya. Hanya sebesar 36 % karyawan Tows Watsons saat ini yang memiliki loyalitas terhadap organisasinya (Hendra G, 2012). Tingkat loyalitas karyawan perlu ditingkatkan dengan memberikan komitmen yang tinggi kepada organisasi.

Semua fenomena-fenomena tersebut menunjukkan adanya komitmen organisasional pada bank umum di Indonesia dalam melaksanakan perubahan menjadi layanan keuangan digital pada *digital branch*. Fenomena tersebut tergambar dari rasa bangga, bagian permasalahan, peluang, loyalitas dan tanggung jawab karyawan untuk pelaksanaan layanan keuangan digital. Semua fenomena ini merupakan bagian dari komitmen organisasional karyawan untuk melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Karakteristik manajemen perubahan organisasi berupa perubahan struktur melalui tim perubahan dan kolaborasi serta perubahan strategi melalui adanya visi dan misi, pertumbuhan persaingan dan komunikasi di organisasi (Khosa Ahmed Zeeshan et.al.2015). Fenomena perubahan visi dan misi akibat dari manajemen perubahan organisasi disebabkan oleh digitalisasi seperti yang terjadi pada bank DBS, yang memiliki visi bagi semua karyawannya untuk mengubah dan menanamkan *mind-set startup* digital agar bank DBS seperti perusahaan FinTech sebagai bagian dari budaya organisasi. Hal ini membawa bank DBS pada *Talent Unleashed Awards 2017* menjadi *Most Disruptive CIO / CTO*. Selain itu, jika dilihat hanya beberapa bank saja di Indonesia yang memiliki visi

dan misi akan melakukan perubahan dengan memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui penggunaan teknologi digital.

Pertumbuhan persaingan antar sesama bank umum untuk menghasilkan perusahaan FinTech seperti yang disampaikan Prahadi Yeffrie (2017) bahwa Direktur Utama Bukopin akan mewujudkan 1000 *startup digital* agar Indonesia menjadi kekuatan ekonomi di Asia. Apriyani (2017) menjelaskan bahwa dengan *financial technology* (FinTech), Mekar (PT. Sampoerna Wirausaha) membantu perekonomian dengan membiayai UMKM dengan telah menyalurkan dana lebih 43 miliar rupiah kepada usaha kecil.

Fenomena peningkatan persaingan juga menurut Cahyadi (2017), yang mengatakan bahwa Direktur Utama PT. BNI 46 (Persero) Tbk, akan mengembangkan usaha secara maksimal melalui teknologi digital guna mempercepat kinerja dan meningkatkan literasi transaksi keuangan bagi masyarakat umum. BNI ingin terus meningkatkan *service* dan akan lebih fokus meningkatkan kinerja melalui pelayanan perbankan secara digital (layanan keuangan digital) untuk menghadapi persaingan saat ini.

Fenomena sehubungan dengan komunikasi dirasakan oleh bank Danamon yang merasakan perlunya ada komunikasi antara pihak manajemen dengan pihak karyawan terutama dalam hal kebijakan yang diambil (Elisa Valenta Sari, 2016). Komunikasi bukan hanya sebatas *public relation*. Tapi komunikasi sebagai instrumen kebijakan. Hal ini untuk mengurangi kesalahan informasi yang diperoleh karyawan sehubungan dengan kebijakan yang diambil.

Manajemen perubahan yang terjadi pada bank Mandiri berupa restrukturisasi bank mandiri berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, membangun program pengembangan kepemimpinan dan pengembangan pengelolaan aliansi (Ersri, 2016). Fenomena perihal perubahan struktur pada bank umum di Indonesia adalah dibentuknya tim perubahan yang bertugas untuk mengkomunikasikan perubahan yang akan dilakukan. Salah satu perubahan yang terjadi berupa adanya kolaborasi dan bersinergi antara perbankan dengan perusahaan FinTech. Saat ini baru terdapat 26 bank di Indonesia yang sudah berkolaborasi dan bersinergi dengan FinTech seperti ditampilkan pada tabel 1.3. Kolaborasi ini

menunjukkan bahwa model bisnis FinTech dengan perbankan memiliki kesamaan, yang mengakibatkan perbankan di Indonesia dapat melakukan perubahan layanan keuangan dengan menggunakan teknologi digital.

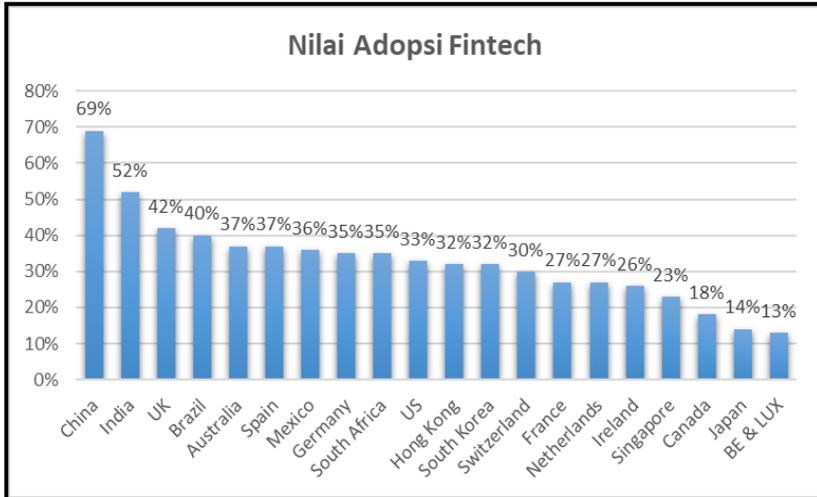
Tabel 1.3
Kolaborasi Bank Umum di Indonesia Dengan FinTech

No	Nama Bank	Kolaborasi Dengan FinTech
1	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	Payfazz, BRIZZI, Go-Pay dan KreditGOGO
2	PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk	Amarta, PT Kresna Graha Investama, KreditGOGO, Go-Pay dan Doku
3	PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk	TrueMoney Indonesia, Go-Pay, KreditGOGO, Faspay
4	PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk	Go-Pay dan KreditGOGO
5	PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk	D-Cash, KreditGOGO, PT Investree Radhika Jaya, DOKU dan Investree
6	PT. Bank Permata, Tbk	Go-Pay, DOKU dan Faspay Billing
7	PT. Bank Central Asia, Tbk	KreditGOGO, Go-Pay, Doku dan KilikACC
8	PT. Bank Maybank Indonesia, Tbk	KreditGOGO, Maybank Sandbox, dan Grabpay
9	PT. PAN Indonesia Bank, Tbk	Fiserv dan Go-Pay
10	PT. Bank CIMB NIAGA, Tbk	KreditGOGO
11	PT. Bank UOB Indonesia	KreditGOGO, The Finlab dan DOKU
12	PT Bank HSBC Indonesia	Apple Pay
13	PT. Bank JTRUST Indonesia, Tbk	Taralite
14	PT. Bank Nusantara Parahyangan, Tbk	KreditGOGO

No	Nama Bank	Kolaborasi Dengan FinTech
15	PT. Bank SINARMAS, Tbk	ModalKu, DOKU dan OnlinePajak
16	PT. Bank ICBC Indonesia	Mitra Adiperkasa
17	PT. Bank Woori Saudara Indonesia 1906, Tbk	Investree
18	PT. Bank BUKOPIN, Tbk	Kibar, BNVLabs, Eragano, Karapan dan TripLogic
19	PT. Bank DBS Indonesia	CUBE, CyberProductivity dan DOV-E
20	PT. Bank Rabobank International Indonesia	Go-Pay
21	PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk	Jenius x EV Hive
22	PT. BPD Jawa Barat dan Banten, Tbk	Go-Pay
23	PT. BPD DKI	Go-Pay
24	PT. BPD Sumatera Utara	DOKU dan Investree
25	PT. Bank BRI Syariah	Go-Pay
26	PT. Bank BNI Syariah	Ammana dan KreditGOGO

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2019.

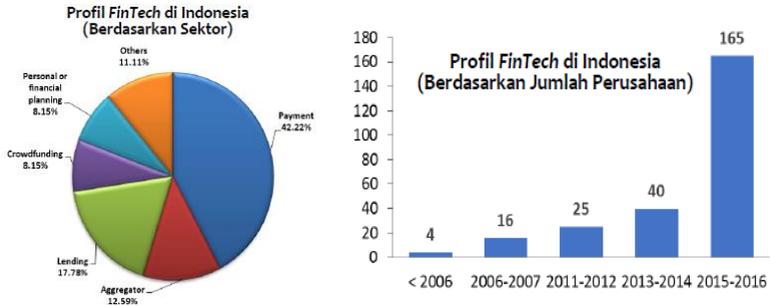
Kondisi persaingan pada perbankan saat ini, mengakibatkan peningkatan kolaborasi dan bersinergi antara perbankan dengan FinTech terutama memiliki model bisnis yang sama. Model bisnis FinTech sudah mengadopsi 33% fungsi perbankan seperti yang terlihat pada gambar 1.10 melalui produk-produknya yang dikembangkan dengan menggunakan teknologi.



Sumber: Ariastiadi, 2018.

Gambar 1.10 Nilai Adopsi FinTech Terhadap Perbankan di Dunia

Menurut ketua harian asosiasi FinTech Indonesia Kuseryansyah (2018) mengatakan bahwa adopsi FinTech terhadap perbankan di Indonesia di bawah 9%. Dominan masih dilakukan oleh bisnis *payment* (43%), pinjaman (17%) dan sisanya berbentuk *aggregator*, *crowdfunding* dan lainnya, dengan jumlah perusahaan FinTech sebanyak 40 perusahaan di tahun 2015 dan meningkat pesat menjadi 165 perusahaan FinTech di tahun 2016, dan ini akan semakin meningkat di tahun yang akan datang (Hadad, 2017). Gambar 1.11 berikut ini merupakan profil FinTech di Indonesia berdasarkan sektor bisnis dan jumlah perusahaan.



Sumber: Asosiasi FinTech Indonesia dan OJK, 2018.

Gambar 1.11 Profil FinTech di Indonesia

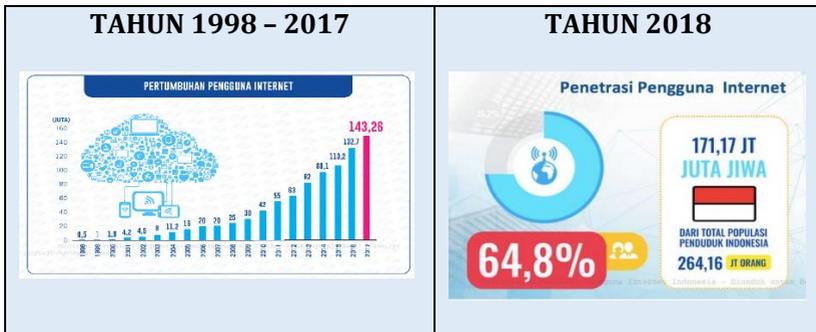
Besarnya adopsi FinTech terhadap perbankan dapat menjadi ancaman namun dapat juga dipandang sebagai tantangan bagi bank umum yang ada di Indonesia. Tantangan tersebut berupa perbankan dapat bersaing untuk menerapkan teknologi digital melalui pengembangan layanan keuangan digital pada *digital branch*, agar tetap dapat melayani segmen pasar generasi milenial (generasi Y) dan generasi Z yang sudah menggunakan teknologi digital di semua aktivitasnya (Ariastiadi, 2018).

Semua fenomena-fenomena tersebut menunjukkan manajemen perubahan organisasi pada bank umum di Indonesia. Fenomena tersebut tergambar dari adanya visi dan misi, pertumbuhan strategi, komunikasi, tim perubahan dan kolaborasi. Semua fenomena ini merupakan bagian dari manajemen perubahan organisasi untuk melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dibangun melalui infrastruktur teknologi yang meliputi *hardware*, *software* dan jaringan berbasis internet (Akhavan Peyman et.al.2006). Bulatovic Jelisavka (2011) juga mengatakan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dibangun melalui integrasi teknologi melalui otomatisasi dan integrasi data. Fenomena sehubungan dengan otomatisasi dan integrasi data dengan menggunakan perangkat yang dibutuhkan dalam layanan keuangan secara digital seperti yang

disampaikan (Muh Iqbal Marsyaf, 2018) adalah menggunakan mPOS (*mobile poin of sales*) yang mampu membaca e-ktip serta dilengkapi dengan *smartmobile* POS. Perangkat ini mampu diakses kapan saja dan di mana saja untuk berbagai keperluan seperti pembukaan rekening, transaksi perbankan dan sebagainya. Kerja perangkat ini didukung oleh jaringan seluler dan sistem operasi *android* yang dimodifikasi untuk memudahkan proses verifikasi integrasi data secara cepat karena dilakukan secara otomatisasi.

Fenomena lain yang membahas tentang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah jumlah penggunaan internet di Indonesia yang mengalami peningkatan. Menurut Yudha Pratomo (2019), laporan di tahun 2018 oleh Asosiasi Penyedia Jasa Internet Indonesia (APJII) menunjukkan pemanfaatan internet sebesar 171,17 juta jiwa atau sebesar 64,8% dari jumlah penduduk di Indonesia sebesar 264,16 juta jiwa. Pada gambar 1.12 menjelaskan peningkatan yang terjadi di tahun 2017 pengguna internet di Indonesia mencapai 143,26 juta jiwa ke tahun 2018 sebanyak 171,17 juta jiwa. Ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital di Indonesia sangatlah besar.



Sumber: APJII, 2019.

Gambar 1.12 Pertumbuhan Pengguna Internet di Indonesia

Berbanding terbalik dengan pelayanan perbankan, dengan jumlah penduduk Indonesia saat ini ada 264,16 juta orang, dari jumlah tersebut baru 19% atau 50,19 juta penduduk yang terlayani jasa perbankan, dan mayoritas dari penduduk ini adalah yang tinggal di perkotaan. Masih ada 213 juta penduduk yang belum terlayani oleh jasa pelayanan perbankan terutama untuk daerah terpencil dan pedesaan. Faktor yang menyebabkan masyarakat Indonesia belum mendapatkan layanan perbankan khususnya di daerah terpencil, terluar dan terdepan adalah belum meratanya akses terhadap layanan perbankan itu sendiri, yaitu 81% penduduk Indonesia yang belum mendapatkan jasa pelayanan perbankan. Celah inilah yang diambil oleh perusahaan pelaku FinTech untuk mendapatkan keuntungan yang didukung oleh penggunaan internet di Indonesia yang setiap tahun meningkat dengan sangat besar.

Menurut *The Next Web* melalui laporan Hootsuite terdapat perbedaan yang jauh antara kecepatan rata-rata internet di dunia adalah 54,3 Mbps (*megabyte per second*) sedangkan di Indonesia 15,5 Mbps untuk internet kabel. Sementara itu untuk kecepatan koneksi *mobile* nya di dunia sebesar 25,1 Mbps sedangkan di Indonesia hanya 10,5 Mbps. Gambar 1.13 berikut ini adalah kecepatan internet kabel dan kecepatan internet *mobile* di dunia.

OCT
2019

FIXED INTERNET CONNECTION SPEED RANGKINGS

BASED ON THE AVERAGE DOWNLOAD SPEED OF FIXED INTERNET CONNECTIONS, IN MBPS

FASTEST FIXED INTERNET CONNECTION SPEEDS

#	COUNTRY / TERRITORY	MBPS	Δ Y-O-Y
01	SINGAPORE	196.88	+7%
02	HONG KONG	160.23	+14%
03	SOUTH KOREA	151.70	+57%
04	ROMANIA	140.25	+20%
05	MONACO	133.91	[N/A]
06	HUNGARY	130.79	+23%
07	SWITZERLAND	125.47	+29%
08	UNITED STATES	124.39	+22%
09	SWEDEN	123.38	+28%
10	ANDORRA	121.97	[N/A]

SLOWEST FIXED INTERNET CONNECTION SPEEDS

#	COUNTRY / TERRITORY	MBPS	Δ Y-O-Y
175	TURKMENISTAN	2.19	[N/A]
174	YEMEN	3.20	[N/A]
173	VENEZUELA	3.50	-16%
172	ALGERIA	4.26	+18%
171	MAURITANIA	5.44	[N/A]
170	DEM. REP. OF THE CONGO	5.96	[N/A]
169	VANUATU	6.03	[N/A]
168	AFGHANISTAN	7.05	+33%
167	SUDAN	7.71	[N/A]
166	MOZAMBIQUE	7.85	+26%

SOURCE: OOKLA (SEPTEMBER 2019)

OCT
2019

MOBILE INTERNET CONNECTION SPEED RANGKINGS

BASED ON THE AVERAGE DOWNLOAD SPEED OF MOBILE INTERNET CONNECTIONS, IN MBPS

FASTEST MOBILE INTERNET CONNECTION SPEEDS

#	COUNTRY / TERRITORY	MBPS	Δ Y-O-Y
01	SOUTH KOREA	95.11	+120%
02	QATAR	69.05	+27%
03	NORWAY	68.00	+1%
04	UNITED ARAB EMIRATES	65.38	+17%
05	AUSTRALIA	65.00	+17%
06	CANADA	63.40	+17%
07	NETHERLANDS	59.91	+12%
08	CROATIA	56.03	+38%
09	SWITZERLAND	55.72	+21%
10	SINGAPORE	52.49	-9%

SLOWEST MOBILE INTERNET CONNECTION SPEEDS

#	COUNTRY / TERRITORY	MBPS	Δ Y-O-Y
140	AFGHANISTAN	6.55	+14%
139	VENEZUELA	7.02	+1%
138	PALESTINE	7.29	[N/A]
137	ALGERIA	7.64	+6%
136	RWANDA	8.26	[N/A]
135	TAJKISTAN	8.90	+82%
134	IRAQ	9.18	+33%
133	DEM. REP. OF THE CONGO	9.40	[N/A]
132	BANGLADESH	10.31	+17%
131	LIBYA	10.58	+44%

SOURCE: OOKLA (SEPTEMBER 2019)

Sumber: *Hootsuite*, 2019.

Gambar 1.13 Kecepatan Internet Kabel dan Internet *Mobile* di Dunia

Fenomena yang masih terjadi sehubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah otomatisasi data. Permasalahan yang terjadi akan data nasabah adalah penggunaan *skimming* kartu ATM (*Automatic Teller Machine*) untuk pembobolan ATM nasabah. Data yang ada di *Self Service Terminal* (SST) digunakan untuk memperoleh nomor PIN nasabah di ATM. Dengan kartu ATM kosong pelaku dapat membobol ATM dan mengambil uang nasabah (Rizqo, 2017).

Semua fenomena-fenomena tersebut menunjukkan kebutuhan pada *platform* teknologi berupa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada bank umum di Indonesia. Fenomena tersebut tergambar dari kebutuhan berupa *hardware*, *software* dan jaringan internet. Selain itu fenomena juga menunjukkan otomatisasi dan integrasi data. Semua fenomena ini merupakan bagian dari teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang dibutuhkan selama pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui *reengineering* (Hammer dan Champy, 1993:32) yang dilakukan pada proses bisnisnya. Magutu Peterson et.al.(2010) menjelaskan keunggulan bersaing dapat tercapai melalui pelaksanaan *business process reengineering*. Komitmen organisasional (komitmen dalam berorganisasi) yang besar akan menjadi kekuatan bagi pelaksanaan *business process reengineering* (Hammer dan Champy, 1993:113). *Business process reengineering* dapat gagal bila organisasi tidak memiliki komitmen dari semua karyawannya dan belum memiliki serta menerapkan teknologi informasi dalam operasionalnya (Ellitan Lena, 1999). Menurut Nzewi Hope et.al.(2015) dan Jurisch Marlen et.al.(2015) dukungan dan komitmen semua pihak dalam melaksanakan *business process reengineering* sangatlah penting.

Manajemen perubahan organisasi juga menjadi kekuatan besar dan dibutuhkan dalam pelaksanaan *business process reengineering* menurut Hiatt M.J dan Creasy J.T (2012: 76-77) serta Passenheim Olaf (2010: 9). Hal senada juga menurut Nzewi Hope et.al.(2015) dan Ringim et.al.(2013) mengatakan keberhasilan

business process reengineering melalui pelaksanaan manajemen perubahan organisasi, merancang ulang seluruh organisasi dari pendekatan lama ke lebih baru untuk pencapaian kinerja yang lebih baik akibat dari perubahan kebijakan dan persaingan saat ini.

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah bagian dalam suksesnya upaya pelaksanaan *business process reengineering* (Hammer dan Champy, 1993: 83). Osano dan Okwena (2015) menjelaskan salah satu sistem yang digunakan dalam *business process reengineering* adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang tidak dapat diabaikan selama perancangan ulang radikal sebuah organisasi. Menurut Nzewi Hope et.al.(2015) dan Ringim et.al.(2013) teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan proses, pengeditan dan informasi secara otomatis menggunakan komputer, telekomunikasi dan *software*.

Menjadi kekuatan yang besar bila semua bank umum di Indonesia dapat melakukan layanan keuangan digital pada *digital branch*, sehingga menciptakan keunggulan bersaing di perbankan. Perubahan yang terjadi saat ini mengakibatkan perbankan mau tidak mau dapat melakukan perubahan pada proses bisnisnya secara radikal dengan mengubah pelayanan yang sebelumnya bersifat konvensional (dilakukan di kantor bank) menjadi digital (layanan perbankan 24 jam per hari atau 7 hari per minggu serta dapat diakses dari mana saja melalui alat elektronik).

Oleh sebab itu, maka penelitian dalam buku ini memfokuskan pada menciptakan keunggulan bersaing bagi bank umum yang ada di Indonesia dengan memanfaatkan kelebihan perbankan yaitu memiliki banyak jaringan kantor menuju layanan keuangan digital pada *digital branch* melalui *business process reengineering*. Keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia diperkirakan memerlukan dukungan komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi dan *platform* teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Model *business process reengineering* ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan lain yang ingin melaksanakan perubahan secara digital pada proses bisnisnya.

IDENTIFIKASI PROBLEM

Keunggulan bersaing antar bank umum di Indonesia khususnya dalam penggunaan teknologi masih dianggap belum optimal. Yang menjadi keunggulan bersaing antar perbankan di Indonesia saat ini secara empirik salah satunya adalah bank memiliki banyaknya jaringan kantor cabang. Sementara itu perbankan di Indonesia juga menghadapi tantangan berupa peningkatan efisiensi operasional bank dan belum optimalnya penggunaan teknologi informasi yang mengakibatkan pelayanan yang diberikan masih lama. Begitu juga secara teori terdapat tantangan dalam manajemen operasi yaitu efisiensi operasional dan pelayanan yang cepat. Sehingga masih adanya pertentangan yang mengakibatkan munculnya gap di antara empirik dan teoritik tersebut.

Berdasarkan hal tersebut maka dasar penelitian ini lebih memfokuskan untuk melakukan perubahan yang radikal (*reengineering*) pada proses bisnis layanan keuangan digital pada *digital branch* dengan memanfaatkan kekuatan pada bank umum di Indonesia, yaitu dari segi banyaknya jaringan kantor cabang yang dimiliki bank sehingga mampu menyelesaikan tantangan perbankan di Indonesia berupa meningkatkan pelayanan kepada nasabah melalui perbaikan efisiensi operasional bank dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Bank umum di Indonesia dapat melakukan perubahan pada proses bisnisnya melalui komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* untuk menciptakan keunggulan bersaing di masa depan.

Keunggulan bersaing antar perbankan terjadi bila menggunakan teknologi digital dengan menyediakan layanan keuangan digital pada *digital branch* yang dekat dengan keinginan nasabah dengan mengubah layanan dari sistem konvensional ke sistem digital untuk penyediaan jasa informasi digital, pembukaan rekening digital, proses transaksi digital, pinjaman / penyaluran kredit digital dan pembukaan deposito digital. Menciptakan

keunggulan bersaing salah satunya dengan menyediakan layanan penutupan rekening digital, karena layanan tersebut belum diberikan pada bank umum di Indonesia saat ini. Bank umum di Indonesia memang suka atau tidak suka, dapat segera melakukan perubahan proses bisnis dalam menghadapi perubahan dunia dalam penggunaan teknologi digital bila tidak ingin jatuh akibat terlambat dalam melakukan perubahan. Hal ini disebabkan perubahan pola konsumsi dan keinginan nasabah perbankan yang menginginkan pelayanan yang efektif, efisien, dapat diakses di manapun dan kapanpun, serta adanya kompetisi industri perbankan saat ini dan kebutuhan perbankan dalam operasional yang lebih efisien dan terintegrasi.

FOKUS PEMBAHASAN

Pembatasan isu yang dibahas dalam buku ini, diperlukan untuk memberikan hasil pembahasan yang optimal. Berikut ini merupakan fokus pembahasan dalam buku ini:

1. Fokus penelitian dalam buku ini adalah pada menciptakan keunggulan bersaing perbankan di Indonesia dengan memberikan layanan keuangan digital (LKD) yaitu pelaksanaan layanan *digital branch*.
2. Unit analisis penelitian dalam buku ini adalah bank umum di Indonesia minimal BUKU 2. Hal ini didasari oleh peraturan OJK nomor 12/POJK.03/2018 tentang penyelenggara layanan perbankan digital oleh bank umum dan diperkuat oleh panduan pelaksanaan *digital branch* oleh bank umum yang dikeluarkan OJK nomor S-98/PB.1/2016, Bab III tentang penyelenggaraan *digital branch*, bank memiliki modal inti paling sedikit memenuhi kriteria sebagai bank umum berdasarkan kegiatan usaha (BUKU) 2 yang dapat melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*.
3. Bank umum yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha dengan operasional dilakukan secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas

pembayaran namun secara kepemilikannya bukan bank milik asing.

4. Unit observasi penelitian ini adalah pimpinan bank atau manajer operasional ataupun pihak yang ditunjuk oleh pimpinan bank, karena mereka yang memahami tentang *business process reengineering* untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia.
5. Kajian keunggulan bersaing baru pada tahap menciptakan keunggulan bersaing melalui layanan keuangan digital pada *digital branch*.
6. Kajian analisis proses menciptakan keunggulan bersaing berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* masih dalam tahap persiapan memperkuat kapabilitas *digital branch* diantara bank umum tanpa dilakukan pemisahan yang masuk pada kelompok BUKU 2, BUKU 3 dan BUKU 4.
7. Analisis menciptakan keunggulan bersaing layanan keuangan digital pada *digital branch* antara sesama bank umum dan belum diperluas ke bank umum milik asing dan dengan sesama perusahaan sejenis yang memiliki kesamaan proses bisnis dengan perbankan tanpa melihat tingkatan persaingan, baik pada tahap konflik, kompetisi ataupun kolaborasi di antara sesama pesaing.

Berangkat dari fokus pembahasan diatas, maka pembahasan dalam buku ini diarahkan untuk menemukan jawaban ilmiah terkait pertanyaan-pertanyaan yang meliputi: *Pertama*, bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Kedua*, bagaimana pengaruh manajemen perubahan organisasi terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Ketiga*, bagaimana pengaruh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Keempat*, bagaimana pengaruh komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap *business process reengineering* secara

simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Kelima*, bagaimana pengaruh *business process reengineering* terhadap keunggulan bersaing untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Keenam*, bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Ketujuh*, bagaimana pengaruh manajemen perubahan organisasi terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? *Kedelapan*, bagaimana pengaruh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia? Dan *terakhir*, bagaimana pengaruh komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta *business process reengineering* terhadap keunggulan bersaing secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia?

Kemudian, terkait dengan posisi penelitian / *State of The Art* penelitian dalam buku ini fokus kajiannya kepada menciptakan keunggulan bersaing yang dipengaruhi oleh komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), melalui *business process reengineering*. Objek penelitian yaitu pada bank umum di Indonesia.

KAJIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Berikut ini, penulis sajikan terkait dengan *review* penelitian sebelumnya yang mengatakan metoda, hasil, persamaan dan perbedaan penelitian sebelumnya. Tabel 1.4 berikut ini, merupakan ringkasan hubungan antar variabel dari penelitian sebelumnya.

Tabel 1.4
Ringkasan *Review* Penelitian Sebelumnya Antar Variabel

No	Peneliti Tahun	Variabel Komitmen Organisasional	Variabel Manajemen Perubahan Organisasi	Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi	Variabel BPR	Variabel Keunggulan Bersaing	Digital Banking	IDEFO
1	Jurisch M C et.al.2015	√						
2	Mlay V S et.al.2013		√	√				
3	Goksoy Ali et.al.2012	√		√	√			
4	Tabar M Z et.al.2013	√				√		
5	Savaneviciene A et.al.2012	√				√		
6	Brentani de U et.al.2004	√				√		
7	Anand G.,et.al.2009		√	√				
8	Shin N et.al.2002		√	√	√			
9	Al-Mashari M et.al.2001		√		√			
10	Altinkemer K et.al.1998		√	√	√	√		
11	Tudor L et. al.2015		√			√		

No	Peneliti Tahun	Variabel Komitmen Organisasional	Variabel Manajemen Perubahan Organisasi	Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi	Variabel BPR	Variabel Keunggulan Bersaing	Digital Banking	IDEFO
12	Fok Y O et. al.2014		√			√		
13	Ferreira D et.al.2012		√			√		
14	Markiewicz P. 2011		√			√		
15	Huang Y S.,et.al. 2014			√	√	√		
16	Maroofi F et.al. 2013			√	√			
17	Davenport H T et.al. 1990			√	√			
18	Prasetyana D S. 2005				√			
19	Ellitan Lena. 1999	√		√				
20	Acharya A. 2005			√	√			
21	Waiganjo W E et.al.2012					√		
22	Patroba M M et.al.2016			√		√		
23	Chi J et.al.2015			√		√		
24	Breznik L.			√		√		

No	Peneliti Tahun	Variabel Komitmen Organisasional	Variabel Manajemen Perubahan Organisasi	Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi	Variabel BPR	Variabel Keunggulan Bersaing	Digital Banking	IDEFO
	2012							
25	Bulatovic et.al. 2011			√				
26	Ong W.J. 2008			√		√		
27	Vargas A et.al.2003			√		√		
28	M.S Saeed et.al.2016					√		
29	Wang L et.al. 2012					√		
30	Aregbeyen O. 2011				√	√		
31	Sidikat A et.al.2008				√	√		
32	Magutu P et.al.2010				√	√		
33	Allen J N, et.al.1993	√						
34	Xiaoli L. 2010				√	√		
35	Gunasekaran A and Kobu B. 2002.				√			
36	Dachyar M et.al.2016				√			√

No	Peneliti Tahun	Variabel Komitmen Organisasional	Variabel Manajemen Perubahan Organisasi	Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi	Variabel BPR	Variabel Keunggulan Bersaing	Digital Banking	IDEFO
37	Tsironis L et.al.2008							√
38	Ilyas A et.al. 2015						√	
39	Okiro K dan Ndungu J.2013.			√			√	
40	Saeid D.K et.al.2014						√	
41	Van Dinh et.al.2015						√	
42	Herminawaty Abubakar. 2016	√			√			
43	Palmberg K. 2010	√			√			
44	Sarker S et.al. 2008	√			√			
45	Wall T.D et.al.2005	√				√		
46	Guest D.E et.al.2003	√				√		
47	Wright P.M et.al.2008.	√				√		
48	Motawa, I.A et.al. 2007		√			√		

No	Peneliti Tahun	Variabel Komitmen Organisasional	Variabel Manajemen Perubahan Organisasi	Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi	Variabel BPR	Variabel Keunggulan Bersaing	Digital Banking	IDEFO
49	Keller S et.al 2009		√			√		
50	Choi & Chan. 1997			√	√			
51	Malhotra Y. 1996			√	√			
52	Brynjolfsson, E. et.al.(996.			√		√		
53	Carr,N.G. 2003.			√		√		
54	Muthu S. et.al.1999.				√	√		
55	Kali McKay et.al.2013.	√	√					
56	Oreg S. 2006.	√	√					
57	Peccei R et.al.2011.	√	√					
58	Adesina E.O et.al.2015.	√	√					
59	Ewa Ziemba & Iwona Obłąk.2015.		√	√				
60	Ivaylo Stoyanov.2013.		√	√				
61	Abdulkadir K &	√		√				

No	Peneliti Tahun	Variabel Komitmen Organisasional	Variabel Manajemen Perubahan Organisasi	Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi	Variabel BPR	Variabel Keunggulan Bersaing	Digital Banking	IDEFO
	Orkun D.2009.							
62	Sayyed M M R N & Sajid B.2011.	√		√				
63	Peneliti	√	√	√	√	√	√	√

Sumber: Data Penulis, 2018.

Berdasarkan semua kajian literatur yang disampaikan pada *review* penelitian tersebut, maka model ini menghubungkan semua variabel yang ada dan yang tidak dilakukan pada penelitian sebelumnya. Secara konsep, operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), *business process reengineering* dan keunggulan bersaing. Pengaruh antar variabel ditentukan berdasarkan dari penelitian sebelumnya. Masih adanya gap dan perbedaan antar pengaruh variabel mengakibatkan perlu dikaji kembali pengaruh antar variabel tersebut agar memberikan keyakinan yang lebih besar bagi peneliti berdasarkan temuan dari peneliti sebelumnya.

Secara metodologi, penelitian dalam buku ini menggunakan model *concurrent embedded strategy* menggabungkan analisis statistik menggunakan pendekatan SEM (*Structural Equation Model*) menggunakan *software* pengolahan *SmartPLS* dan *SPSS* untuk analisis kuantitatif. Analisis kualitatif menggunakan *software* *NVivo 10* berdasarkan banyaknya jumlah referensi pada *coding summary by source report* terutama pada *number of coding references*. Metoda yang digunakan dalam *business process reengineering* ialah menggunakan model *IDEFO* melalui aktivitas-aktivitas *ICOM* (*input, control, output dan mechanism*).

KERANGKA PEMIKIRAN

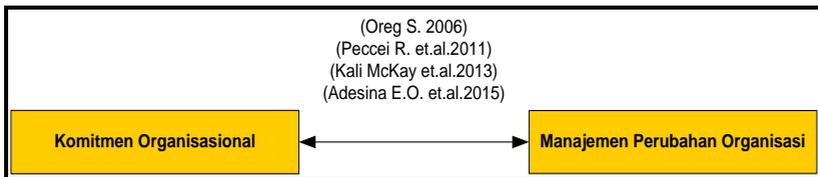
1. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Manajemen Perubahan Organisasi

Komitmen organisasional dan manajemen perubahan organisasi memiliki hubungan saling mempengaruhi satu sama lain seperti yang disampaikan oleh Kali McKay et.al.(2013), Oreg S (2006) dan Peccei R et.al.(2011). Hal ini terlihat dari karakteristik anggota di dalam organisasi yang berimplikasi terhadap keputusan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi selama berlangsungnya proses perubahan dari kondisi saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan. Selama berlangsungnya proses perubahan

mebutuhkan komitmen seperti loyalitas dan tanggung jawab dari para karyawannya.

Menurut Adesina E. O et.al.(2015) mengatakan bahwa manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Pelaksanaan manajemen perubahan organisasi sangat membutuhkan karyawan yang betul-betul dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Keberhasilan pelaksanaan perubahan pada organisasi salah satunya dengan memiliki karyawan yang memiliki loyalitas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang tinggi. Sebaliknya dengan memiliki komitmen yang tinggi pada diri karyawan maka pelaksanaan perubahan di organisasi akan dapat berlangsung dengan baik. Ini menunjukkan bahwa di antara komitmen organisasional dengan manajemen perubahan organisasi memiliki ikatan hubungan.

Didukung oleh hasil telaahan penelitian sebelumnya yaitu Oreg S (2006), Peccei R et.al.(2011), Kali McKay et.al.(2013) dan Adesina E.O et.al.(2015) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional saling berhubungan dengan manajemen perubahan organisasi begitu pula sebaliknya. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami hubungan antara komitmen organisasional dengan manajemen perubahan organisasi disampaikan pada gambar 1.14 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Gambar 1.14 Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Manajemen Perubahan Organisasi

Hasil telaahan dari beberapa peneliti sebelumnya yang terdapat pada gambar 1.14 tersebut diharapkan mampu mendukung bagian dari penelitian dalam buku ini bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan terhadap manajemen perubahan organisasi dan demikian pula sebaliknya.

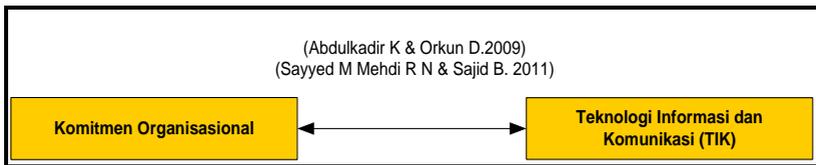
2. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Komitmen organisasional dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki hubungan saling mempengaruhi satu sama lain. Hal ini terlihat dari karakteristik anggota di dalam organisasi yang berimplikasi terhadap tanggung jawab karyawan terhadap pemanfaatan dan penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Rasa tanggung jawab yang besar atau beban moral untuk melaksanakan dan menguasai teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Pelaksanaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) membutuhkan komitmen dari semua karyawan di dalam organisasi. Adanya pengaruh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan komitmen organisasional atau sebaliknya menunjukkan adanya hubungan di antara keduanya. Komitmen organisasional melalui komitmen afektif memiliki pengaruh yang paling besar, komitmen kontinuan memiliki pengaruh yang paling sedikit terhadap teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada bank pemerintah di Turki menurut Abdulkadir Kirmizi dan Orkun Deniz (2009). Begitu juga sebaliknya menurut Sayyed Muhammad Mehdi Raza Naqvi dan Sajid Bashir (2011) mengatakan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) melalui kompensasi, pelatihan dan pengembangan serta dukungan pengawas sangat mempengaruhi komitmen organisasional.

Begitu juga sebaliknya dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat dikembangkan melalui karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi untuk mau belajar dan berlatih menggunakan teknologi informasi. Penguasaan teknologi informasi baik dalam proses, menyimpan dan menyebarkan informasi atau data membutuhkan karyawan yang sangat berkomitmen untuk mau

mengaplikasikan sebuah teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ke dalam organisasinya.

Didukung oleh hasil telaahan penelitian sebelumnya yaitu Abdulkadir Kirmizi dan Orkun Deniz (2009) dan Sayyed Muhammad Mehdi Raza Naqvi dan Sajid Bashir (2011) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional saling berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) begitu pula sebaliknya. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami hubungan antara komitmen organisasional dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) disampaikan pada gambar 1.15 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.
Gambar 1.15 Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Hasil telaahan dari beberapa peneliti sebelumnya yang terdapat pada gambar 1.15 tersebut diharapkan mampu mendukung bagian dari penelitian ini bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan demikian pula sebaliknya.

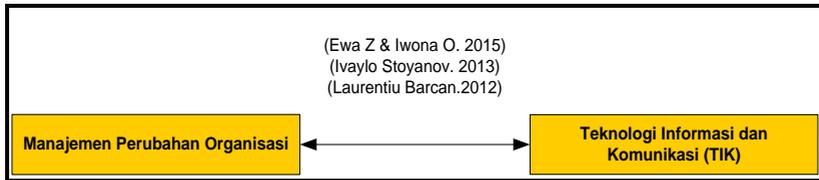
3. Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi

Manajemen perubahan organisasi dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki hubungan saling mempengaruhi satu sama lain. Perubahan di dalam organisasi tentunya membutuhkan sebuah *platform* teknologi informasi ke dalam unsur perubahan tersebut. Perubahan yang disebabkan oleh penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) diimplementasikan ke dalam proses menyimpan, mengumpulkan dan menyebarkan informasi atau data

ke bagian lain di dalam organisasi secara terintegrasi. Setiap adanya perubahan yang terjadi di perusahaan yang berhubungan dengan proses akan memerlukan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Begitu juga sebaliknya, dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi dapat mengubah sebuah organisasi yang ada di dalamnya seperti pekerjaan yang manual dapat dilakukan secara terintegrasi.

Perubahan pada manajemen organisasi membutuhkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti yang disampaikan oleh Ewa Ziemia dan Iwona Obłak (2015) yaitu manajemen perubahan organisasi adalah konsekuensi yang tidak terhindarkan dari implementasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Begitu juga sebaliknya menurut Ivaylo Stoyanov (2013) dan Laurentiu Barcan (2012) mengatakan bahwa seluruh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di bank sebagai alat untuk membantu menerapkan manajemen perubahan organisasi. Ini menunjukkan bahwa di antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan manajemen perubahan organisasi memiliki ikatan hubungan.

Didukung oleh hasil telaahan penelitian sebelumnya yaitu Ewa Ziemia dan Iwona Obłak (2015), Ivaylo Stoyanov (2013) dan Laurentiu Barcan (2012) yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi saling berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) begitu pula sebaliknya. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami hubungan antara manajemen perubahan organisasi dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) disampaikan pada gambar 1.16 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.
 Gambar 1.16 Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Hasil telaahan dari beberapa peneliti sebelumnya yang terdapat pada gambar 1.16 tersebut diharapkan mampu mendukung bagian dari penelitian ini bahwa manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan demikian pula sebaliknya.

4. Hubungan Komitmen Organisasional dengan *Business Process Reengineering*

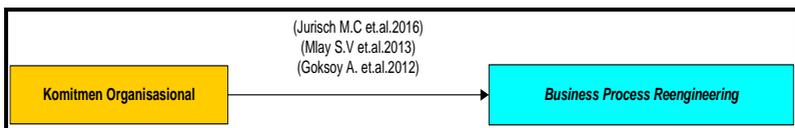
Komitmen organisasional memiliki hubungan dengan *business process reengineering*. Hal ini didasari oleh adanya karakteristik dari anggota dengan organisasinya untuk mau berkomitmen selama berlangsungnya sebuah perubahan besar di organisasinya. Keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* harus didukung oleh adanya komitmen organisasional baik dari level karyawan sampai level pimpinan di dalam organisasi. Artinya dengan dimilikinya komitmen organisasional yang tinggi maka tingkat keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* dapat berlangsung dengan baik sesuai harapan bersama.

Dukungan karyawan dalam bentuk komitmen organisasional yang diberikan terhadap pelaksanaan *business process reengineering* sangat diperlukan. Hal ini menunjukkan pelaksanaan suatu *business process reengineering* sangat dipengaruhi oleh adanya komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Jurisch Marlen Christin et.al.(2016), Mlay Violet Samali et.al.(2013) dan Goksoy Ali et.al.(2012), menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap pelaksanaan *business process reengineering*. Berbeda pendapat dengan hasil tersebut, yang dilakukan oleh

Herminawaty Abubakar (2016) menyatakan *business process reengineering* mempengaruhi komitmen organisasional dan pendapat ini pun didukung oleh Palmberg, K. (2010) dan Sarker, S. et.al.(2008), yang menunjukkan kegagalan komitmen yang melibatkan karyawan di dalam organisasi terhadap pelaksanaan *business process reengineering*. Hal ini disebabkan karena organisasi sulit menciptakan komitmen karyawannya yang besar selama pelaksanaan *business process reengineering* sehingga pelaksanaan perubahan di organisasi tersebut dihentikan.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara komitmen organisasional dengan *business process reengineering*, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa komitmen organisasional justru tidak berpengaruh terhadap pelaksanaan *business process reengineering*. Melihat masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan komitmen organisasional dengan *business process reengineering* maka perlu dikaji kembali untuk melihat pengaruh di antara komitmen organisasional dengan *business process reengineering*.

Penelitian dalam buku ini memandang bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasional dengan *business process reengineering* sesuai pendapat Jurisch Marlen Christin et.al.(2016), Mlay Violet Samali (2013) dan Goksoy Asli et.al.(2012) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi *business process reengineering*. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara komitmen organisasional dengan *business process reengineering* disampaikan pada gambar 1.17 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.
Gambar 1.17 Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap *Business Process Reengineering*

Hasil telaahan dari beberapa peneliti sebelumnya yang terdapat pada gambar 1.17 tersebut diharapkan mampu mendukung bagian dari penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap *business process reengineering*.

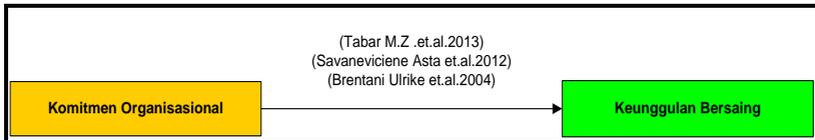
5. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Keunggulan Bersaing

Komitmen organisasional memiliki hubungan dengan keunggulan bersaing. Hal ini didasari oleh sebuah organisasi dapat menciptakan sebuah keunggulan bersaing bila didukung oleh semua karyawannya. Dukungan dilakukan mulai tingkat pimpinan sampai ke level karyawan yang paling bawah. Semua karyawan memiliki komitmen yang besar untuk bersama-sama memajukan organisasi agar menjadi unggul di antara pesaingnya. Keunggulan bersaing dapat tercipta bila suatu organisasi memiliki karyawan yang mau berkomitmen tinggi. Rasa dan keinginan yang besar bagi seorang karyawan dalam bertanggung jawab dan loyalitas, mampu memperkuat komitmen organisasional sehingga tercipta keunggulan bersaing menurut Tabar Mohammad Zangene (2013), Savaneviciene Asta (2012) dan Brentani de Ulrike (2004). Namun beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara komitmen organisasional terhadap keunggulan bersaing, seperti yang disampaikan oleh Wall, T. D. et.al.(2005), Guest, D. E. et.al.(2003) dan Wright, P. M. et.al.(2008). Hal ini disebabkan karena belum adanya bukti empiris yang menguatkan (masih terlalu lemah) keunggulan bersaing tercipta karena adanya komitmen organisasional. Pelaksanaan komitmen organisasional merupakan faktor yang paling lemah terkait dengan keunggulan bersaing.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara komitmen organisasional dengan keunggulan bersaing, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa komitmen organisasional justru tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Melihat masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan komitmen organisasional dengan keunggulan bersaing, maka perlu dikaji

kembali untuk melihat pengaruh di antara komitmen organisasional dengan keunggulan bersaing.

Penelitian dalam buku ini memandang bahwa adanya hubungan antara komitmen organisasional dengan keunggulan bersaing sesuai pendapat Tabar Mohammad Zangene (2013), Savaneviciene Asta (2012) dan Brentani de Ulrike, Kleinschmidt J Elko (2004) yang mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap menciptakan keunggulan bersaing. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara komitmen organisasional dengan keunggulan bersaing disampaikan pada gambar 1.18 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Gambar 1.18 Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pembahasan dari para peneliti terdahulu terdapat pada gambar 1.18 tersebut diharapkan mampu berkontribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap menciptakan keunggulan bersaing.

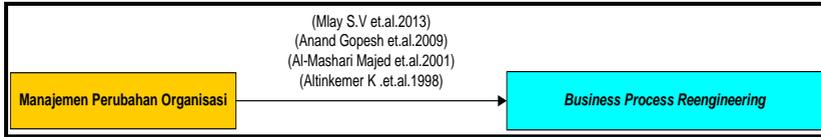
6. Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi dengan *Business Process Reengineering*

Manajemen perubahan organisasi memiliki hubungan dengan *business process reengineering*. Penyempurnaan secara besar pada proses bisnis dapat berhasil bila didukung oleh serangkaian proses perubahan yang dilakukan di dalam organisasi terlebih dahulu. Perubahan proses bisnis ini untuk mengubah organisasi pada kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan. Artinya keberhasilan *business process reengineering* harus didukung oleh pelaksanaan

manajemen perubahan organisasi. Suatu perubahan pada proses bisnis akan menyebabkan perubahan pada organisasinya. Perubahan pada organisasi mengharuskan adanya strategi baru yang harus dilakukan oleh pihak organisasi untuk perubahan proses bisnis yang dilakukannya. Hal ini dilihat dari adanya pengaruh antara manajemen perubahan organisasi terhadap *business process reengineering* menurut Mlay S.V et.al.(2013), Anand Gopesh et.al.(2009), Al-Mashari Majed et.al.(2001) dan Altinkemer K. et.al.(1998) yang mengatakan bahwa perubahan organisasi memerlukan *business process reengineering* secara terus menerus. Hasil tersebut berbeda dengan yang disampaikan oleh Oluwasanya Adewale Tony (2014) yang mengatakan manajemen perubahan organisasi tidak dipengaruhi oleh *business process reengineering*. Hal ini disebabkan karena tantangan manajemen dalam perubahan organisasi disebabkan oleh ketersediaan kepemimpinan dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering*, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa manajemen perubahan organisasi justru tidak berpengaruh terhadap *business process reengineering*. Melihat masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering* maka perlu dikaji kembali untuk melihat pengaruh di antara manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering*.

Penelitian dalam buku ini memandang bahwa adanya hubungan antara manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering* sesuai pendapat Mlay Violet Samali (2013), Anand Gopesh et.al.(2009), Al-Mashari Majed et.al.(2001) dan Altinkemer K. et.al.(1998) yang mengatakan bahwa manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap *business process reengineering*. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering* disampaikan pada gambar 1.19 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Gambar 1.19 Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap *Business Process Reengineering*

Hasil pembahasan dari para peneliti terdahulu terdapat pada gambar 1.19 tersebut diharapkan mampu berkontribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap *business process reengineering*.

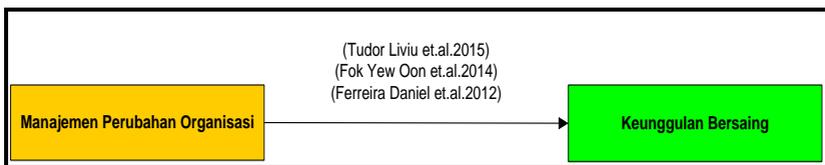
7. Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi dengan Keunggulan Bersaing

Manajemen perubahan organisasi memiliki hubungan dengan keunggulan bersaing. Strategi untuk menciptakan kemampuan yang dimiliki organisasi dengan para pesaingnya dapat dilakukan bila organisasi melakukan serangkaian proses perubahan terlebih dahulu. Proses perubahan yang terjadi di organisasi dengan mengubah kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan tentunya akan menjadi sebuah keunggulan bersaing dibandingkan para pesaingnya yang tidak melakukan perubahan. Untuk menciptakan keunggulan bersaing harus didukung oleh adanya manajemen perubahan organisasi, karena organisasi yang unggul adalah organisasi mau melakukan perubahan sesuai tuntutan yang terjadi di internal dan eksternal. Manajemen perubahan organisasi menjadi sangat penting untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi menurut Tudor Liviu dan Bisa Christian (2015), Fok Yew Oon dan Ahmad Hartini (2014), dan Ferreira Daniel dan Kittsteinner Thomas (2012) yang mengatakan bahwa manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Namun sebaliknya, menurut Motawa, I. A., et.al.(2007) dan Keller, S. & Aiken, C (2009) mengatakan bahwa keunggulan bersaing tidak disebabkan

oleh manajemen perubahan organisasi. Hal ini disebabkan karena perubahan pada organisasi merupakan suatu proses yang sangat kompleks dan sulit dengan keragaman bentuk yang terjadi.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara manajemen perubahan organisasi dengan keunggulan bersaing, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa manajemen perubahan organisasi justru tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Melihat masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan manajemen perubahan organisasi dengan keunggulan bersaing, maka perlu dikaji kembali untuk melihat pengaruh di antara manajemen perubahan organisasi dengan keunggulan bersaing.

Penelitian ini memandang bahwa adanya hubungan antara manajemen perubahan organisasi dengan keunggulan bersaing sesuai pendapat Tudor Liviu dan Bisa Christian (2015), Fok Yew Oon dan Ahmad Hartini (2014) dan Ferreira Daniel dan Kittsteinner Thomas (2012) yang mengatakan bahwa keunggulan bersaing dapat berhasil bila didukung oleh manajemen perubahan organisasi. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara manajemen perubahan organisasi dengan keunggulan bersaing disampaikan pada gambar 1.20 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.
Gambar 1.20 Hubungan Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pembahasan dari para peneliti terdahulu terdapat pada gambar 1.20 tersebut diharapkan mampu berkontribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap menciptakan keunggulan bersaing.

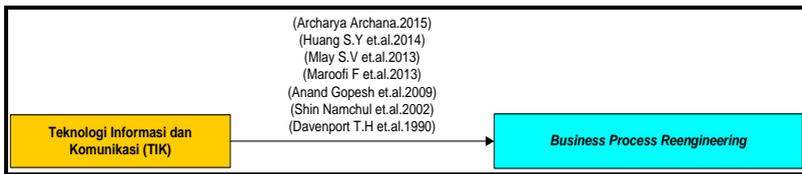
8. Hubungan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dengan *Business Process Reengineering*

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki hubungan dengan *business process reengineering*. Penyempurnaan proses bisnis yang dilakukan pada sebuah organisasi membutuhkan bantuan *platform* teknologi sebagai media pendukung pelaksanaan perubahan tersebut. *Platform* teknologi tersebut meliputi *hardware*, *software* dan jaringan berbasis internet yang harus disediakan oleh organisasi agar sistem yang ada dapat memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi atau data ke bagian lain melalui sistem yang sudah terintegrasi dengan baik. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki hubungan terhadap *business process reengineering* pada sebuah organisasi, seperti yang disampaikan oleh Archarya Archana (2015), Huang S. Y et.al.(2014), Mlay S. V et.al.(2013), Marooft F et.al (2013), Anand Gopesh et.al.(2009), Shin Namcul et.al.(2002) dan Davenport T.H et.al.(1990) yang mengatakan adanya hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering*. Namun hal tersebut berbeda dengan pendapat yang disampaikan oleh Ongwang, C. (2006), Choi dan Chan (1997) serta Malhotra, Y. (1996) yang mengatakan bahwa hanya sedikit pengaruh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap pelaksanaan *business process reengineering*. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya penggunaan internet, kurangnya akses internet dan masih kurangnya perangkat lunak yang dimiliki selama proses perubahan berlangsung.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering*, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) justru tidak berpengaruh terhadap *business process reengineering*. Melihat

masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering* maka perlu dikaji kembali untuk melihat pengaruh di antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering*.

Penelitian dalam buku ini memandang bahwa adanya hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering* sesuai pendapat Huang Yan Shaio et.al.(2014), Mlay Violet Samali et.al.(2013), Maroofi Fakhraddin et.al.(2013), Anand Gopesh et.al.(2009), Shin Namchul dan Jemella F Donald (2002) dan Davenport H Thomas dan Short E James (1990) yang mengatakan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering*. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering* disampaikan pada gambar 1.21 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Gambar 1.21 Hubungan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap *Business Process Reengineering*

Hasil pembahasan dari para peneliti terdahulu terdapat pada gambar 1.21 tersebut diharapkan mampu berkontribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap *business process reengineering*.

9. Hubungan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dengan Keunggulan Bersaing

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki hubungan yang erat dengan keunggulan bersaing. Strategi yang dilakukan organisasi untuk memenangkan persaingan dengan pesaingnya harus memiliki *platform* teknologi yang baik. *Platform* teknologi tersebut meliputi *hardware*, *software* dan jaringan berbasis internet yang harus disediakan oleh organisasi agar sistem yang ada dapat memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi atau data ke bagian lain melalui sistem yang sudah terintegrasi dengan baik sehingga menciptakan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh adanya teknologi informasi dan komunikasi (TIK), seperti yang disampaikan oleh Patroba M.M et.al.(2016), Chi Jiayu et.al.(2015), Breznik Lidija (2012), Ong J.W et.al.(2008) dan Vargas Alfonso et.al.(2003) yang mengatakan ada hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing. Menurut Brynjolfsson, E. et.al.(1996) dan Carr, N.G. (2003) yang mengatakan perbedaan perihai pengaruh antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing yang telah disebutkan sebelumnya. Hal ini disebabkan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan nilai penting bagi konsumen, namun tidak ada bukti bahwa keuntungan ini telah menghasilkan profitabilitas bagi organisasi.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) justru tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Melihat masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing maka perlu dikaji kembali untuk melihat pengaruh di antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing.

Penelitian dalam buku ini memandang bahwa adanya hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing sesuai pendapat Patroba Momanyi M et.al.(2016), Chi Jiayu dan Sun Ling (2015), Breznik Lidija (2012), Ong W.J (2008) dan Vargas Alfonso et.al.(2003) mengatakan bahwa implementasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing disampaikan pada gambar 1.22 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.
 Gambar 1.22 Hubungan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pembahasan dari para peneliti terdahulu terdapat pada gambar 1.22 tersebut diharapkan mampu berkontribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap menciptakan keunggulan bersaing.

10. Hubungan *Business Process Reengineering* dengan Keunggulan Bersaing

Business process reengineering memiliki hubungan dengan keunggulan bersaing. Strategi yang dilakukan organisasi untuk memenangkan persaingan dengan pesaingnya dapat dilakukan bila organisasi melakukan penyempurnaan pada proses bisnisnya. Penyempurnaan proses yang dilakukan secara radikal ini dengan melakukan perubahan pada prosedur proses yang lebih singkat dan mudah dipahami sehingga mempercepat waktu prosesnya yang

akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing karena memiliki perbedaan dengan pesaingnya. Hubungan *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing didasarkan pada penelitian MS Saeed dan A Nasar (2016), Huang Yan Shaio et.al.(2014) dan Wang Lixia (2012) mengatakan bahwa ada hubungan antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing. Sementara itu kegagalan pelaksanaan *business process reengineering* disampaikan dalam penelitian Altinkemer K et.al.(1998), dan Muthu Subramanian et.al.(1999) bahwa dukungan terhadap *reengineering* gagal dalam membawa perubahan yang dramatik pada sebuah organisasi. Hal ini disebabkan karena keunggulan bersaing dapat tercipta melalui pemahaman akan kebutuhan organisasi itu sendiri, salah satunya dengan memastikan bahwa mereka mengadopsi faktor kunci keberhasilan implementasi pelaksanaan *business process reengineering*.

Penelitian sebelumnya melihat adanya keterkaitan antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing, namun ada juga penelitian yang menunjukkan perbedaan bahwa *business process reengineering* justru tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Melihat masih adanya perbedaan pendapat sehingga menimbulkan masih adanya gap antara hubungan *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing, maka perlu dikaji kembali untuk melihat pengaruh di antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing.

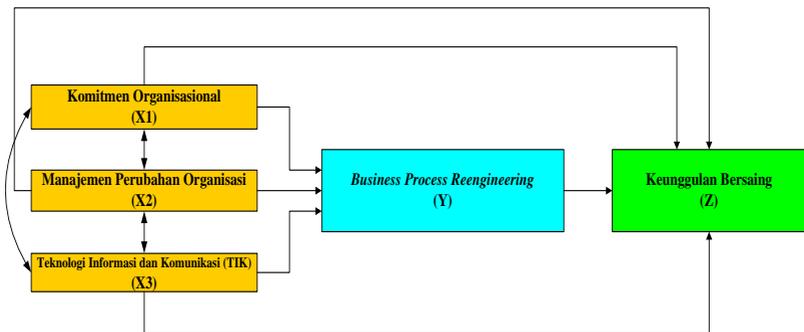
Penelitian dalam buku ini memandang bahwa adanya hubungan antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing sesuai pendapat MS Saeed dan A Nasar (2016), Huang Yan Shaio et.al.(2014), Aregbeyen Omo (2011), Sidikat Adeyemi dan Ayanda Mukaila Aremu (2008), dan Magutu Peterson (2010) yang mengatakan kunci menciptakan keunggulan bersaing dapat tercapai melalui pelaksanaan *business process reengineering* terlebih dahulu. Untuk memberikan kemudahan dalam memahami pengaruh antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing disampaikan pada gambar 1.23 berikut ini.



Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.
 Gambar 1.23 Hubungan *Business Process Reengineering* Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil pembahasan dari para peneliti terdahulu terdapat pada gambar 1.23 tersebut diharapkan mampu berkontribusi pada penelitian ini. Dapat disimpulkan sementara bahwa *business process reengineering* berpengaruh terhadap menciptakan keunggulan bersaing.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dibentuk paradigma penelitian yang disajikan pada gambar 1.24 berikut ini.



Sumber: Data diolah, 2018.
 Gambar 1.24 Paradigma Penelitian

Selanjutnya, merupakan hipotesis yang dibangun dari paradigma penelitian, sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1)
Komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering*.
2. Hipotesis 2 (H2)
Manajemen perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering*.
3. Hipotesis 3 (H3)
Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering*.
4. Hipotesis 4 (H4)
Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh secara simultan terhadap *business process reengineering*.
5. Hipotesis 5 (H5)
Business process reengineering memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing.
6. Hipotesis 6 (H6)
Komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering*.
7. Hipotesis 7 (H7)
Manajemen perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering*.
8. Hipotesis 8 (H8)
Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering*.
9. Hipotesis 9 (H9)
Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta *business process reengineering* berpengaruh secara simultan terhadap keunggulan bersaing.

RANGKUMAN METODOLOGI RISET

Penelitian dalam buku ini menggunakan model *concurrent embedded strategy* untuk memperoleh hasil analisis yang lebih lengkap secara keseluruhan. Hasil pengolahan data secara statistik yang digunakan untuk menjawab dugaan sementara berupa pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya memerlukan kedalaman analisis melalui wawancara dan pendapat yang disampaikan oleh beberapa informan melalui kuesioner terbuka.

Metode kuantitatif untuk mencari pengaruh antar variabel dengan menggunakan SEM-*SmartPLS* berdasarkan hipotesis. Metode kualitatif yang berasal dari wawancara dan kuesioner terstruktur dengan pertanyaan terbuka dari informan untuk menggali lebih dalam dan sebagai data pendukung analisis serta diolah menggunakan *software NVivo 10*. Metoda di dalam *business process reengineering* untuk urutan prosedur proses menggunakan model IDEFO (*Integration Definition Language 0*).

Berdasarkan *horizon* waktunya, penelitian ini bersifat *cross sectional* yaitu dapat dilakukan dengan sekali mengumpulkan data untuk selama periode tertentu sesuai yang dilakukan dalam upaya mencari solusi dari penelitian. Hal ini sesuai penjelasan mengenai *cross sectional* menurut Sekaran Uma (2015: 177).

Variabel yang ada di penelitian buku ini terdiri atas:

1. Variabel bebas (*independent variabel*), yaitu komitmen organisasional (X_1), manajemen perubahan organisasi (X_2) serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) (X_3).
2. Variabel *intervening*, yaitu *business process reengineering* (Y).
3. Variabel terikat (*dependent variabel*), yaitu keunggulan bersaing (Z).

Selanjutnya dilakukan pengolahan untuk mendapatkan gambaran dan pengaruh antar variabel melalui kuesioner yang dirancang dengan pertanyaan yang berasal dari indikator penelitian dalam buku ini secara berjenjang 1 sampai 5. Angka 1 menunjukkan nilai terendah dan angka 5 menunjukkan nilai tertinggi. Tabel 1.5 menampilkan operasionalisasi variabel penelitian.

Tabel 1.5
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Dimensi	Indikator	Ukuran	No Item	Skala
Komitmen Organisasional (X₁) Allen dan Meyer (1993) ; Abdullah dan Ramay (2012)				
Komitmen Afektif Menurut Allen dan Meyer (1993)	Rasa bangga	Tingkat rasa bangga karyawan terhadap organisasi.	1, 2	Ordinal
	Bagian dari permasalahan	Karyawan merasa bagian dari permasalahan organisasi.	3, 4	Ordinal
Komitmen Kontinuan Menurut Allen dan Meyer (1993)	Peluang	Tingkat peluang pindah pekerjaan.	5	Ordinal
	Kebutuhan	Tingkat kebutuhan terhadap pekerjaan.	6	Ordinal
Komitmen Normatif Menurut Allen dan Meyer (1993)	Loyalitas	Tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi.	7, 8	Ordinal
	Tanggung jawab	Adanya tawaran pekerjaan pada organisasi lain.	9, 10, 11	Ordinal

Dimensi	Indikator	Ukuran	No Item	Skala
Manajemen Perubahan Organisasi (X₂) Hammer dan Champy (1993: 32) ; Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015)				
Perubahan Strategi Menurut Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015)	Visi dan misi perusahaan	Organisasi memiliki visi dan misi yang jelas.	12, 13	Ordinal
	Pertumbuhan persaingan	Menunjukkan adanya peningkatan persaingan.	14, 15	Ordinal
	Komunikasi	Melakukan komunikasi strategi perubahan di organisasi.	16, 17, 18	Ordinal
Perubahan Struktur Menurut Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015)	Tim perubahan	Adanya tim perubahan pada organisasi.	19, 20, 21, 22	Ordinal
	Kolaborasi	Adanya kolaborasi dengan perusahaan lain.	23, 24	Ordinal
Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) (X₃) Breznik Lidija (2012) ; Patroba Momanyi M et.al.(2016)				
Infrastruktur Teknologi	<i>Hardware</i>	Organisasi memiliki teknologi perangkat <i>hardware</i> .	25, 26	Ordinal

Dimensi	Indikator	Ukuran	No Item	Skala
Menurut Akhavan Peyman et.al.(2006)	<i>Software</i>	Organisasi memiliki teknologi aplikasi <i>software</i> .	27, 28	Ordinal
	Jaringan berbasis internet	Organisasi memiliki teknologi jaringan berbasis internet.	29, 30	Ordinal
Integrasi Teknologi Menurut Bulatovic Jelisavka (2011)	Otomatisasi	Otomatisasi semua pekerjaan di organisasi.	31	Ordinal
	Integrasi data	Semua pekerjaan terintegrasi di organisasi.	32	Ordinal
<i>Business Process Reengineering (Y)</i> Hammer dan Champy J (1993: 32 ; Ellitan Lena (1999))				
Program <i>business process reengineering</i> Menurut Xiaoli Liao (2010)	Proses bisnis	Dorongan perubahan proses bisnis di organisasi.	33, 34	Ordinal
	Pengendalian risiko	Pengendalian risiko bagi organisasi dari keterpurukan.	35, 36	Ordinal
Pelaksanaan <i>business</i>	Kebijakan proses	Memiliki kebijakan untuk perubahan bisnis di organisasi.	37	Ordinal

Dimensi	Indikator	Ukuran	No Item	Skala
process reengineering Menurut Xiaoli Liao (2010)	Prosedur proses	Memiliki prosedur proses perubahan bisnis di organisasi.	38, 39	Ordinal
	Hasil proses perubahan bisnis	Tingkat hasil proses perubahan bisnis di organisasi.	40	Ordinal
Keunggulan Bersaing (Z) Porter (1998)				
Biaya Menurut Porter (1998)	Pendanaan	Ketersediaan dana di organisasi.	41, 42	Ordinal
	Efisiensi biaya operasional	Tingkat efisiensi biaya operasional di organisasi.	43	Ordinal
Diferensiasi Menurut Porter (1998)	Efektivitas	Tingkat efektivitas operasional di organisasi.	44, 45, 46, 47	Ordinal
	Keinginan nasabah	Pelayanan operasional sesuai keinginan nasabah.	48, 49, 50	Ordinal

Sumber: Data diolah, 2019.

Kemudian, responden dalam penelitian ini yang selanjutnya disebut sebagai pengelola operasional bank difokuskan pada pimpinan bank atau manajer operasional ataupun pihak lain yang ditunjuk oleh pihak bank dengan dasar sangat memahami tentang proses bisnis di bank umum. Dipilihnya pimpinan bank atau manajer operasional ataupun pihak lain yang ditunjuk, karena mereka dianggap paling mengetahui dan memahami permasalahan operasional perbankan yang terkait tentang komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), *business process reengineering* dan keunggulan bersaing pada bank umum tempat mereka bekerja.

Adapun populasi penelitian dalam buku ini mencakup bank umum di Indonesia, yang berjumlah 81 bank. Berdasarkan peraturan OJK nomor 12/POJK.03/2018 tentang penyelenggara layanan perbankan digital oleh bank umum bagian keempat tentang persyaratan penyelenggara layanan perbankan digital dan diperkuat oleh panduan pelaksanaan *digital branch* nomor S-98/PB.1/2016 yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2016, Bab III tentang pelaksanaan *digital branch* pada indikator A mengenai persyaratan, tata cara, dan prosedur pelaksanaan / pembukaan *digital branch*, sub indikator 1 mengenai persyaratan, pada butir b mengatakan bahwa berdasarkan hasil penilaian posisi terakhir oleh pengawas, bank memiliki modal inti paling sedikit memenuhi kriteria sebagai Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU) 2 yang dapat melakukan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Selanjutnya, data penelitian dalam buku ini didapatkan melalui kuesioner yang validitas dan reliabilitasnya telah teruji. Adapun observasi dilakukan pada 81 bank umum di Indonesia dalam melakukan perubahan bisnis sehubungan pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Observasi dilakukan dengan melihat layanan operasional perbankan yang masih konvensional serta melihat layanan perbankan yang sudah digital. Selain itu melihat langsung lokasi *digital branch* di salah satu bank yang telah melaksanakan *digital branch*. Sehingga penulis mendapat gambaran langsung tentang layanan keuangan digital pada *digital branch* ini. Kemudian wawancara dilakukan untuk mendapatkan penjelasan

tambahan yang mampu mendukung penyelesaian masalah dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* terutama bagi bank yang sudah melakukan layanan *digital branch*. Kedalaman wawancara (*depth interview*) dilakukan untuk memperoleh kedalaman informasi proses layanan keuangan digital yang akan dilakukan oleh pihak bank untuk selanjutnya dilanjutkan pembuatan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* dengan menggunakan model IDEF0 sebagai salah satu metoda dalam *business process reengineering*. Serta studi kepustakaan dalam penelitian ini, dikumpulkan informasi dari jurnal berupa artikel ilmiah nasional maupun internasional yang diperoleh secara *online*. Selain itu juga didukung oleh beberapa buku referensi yang berhubungan dengan variabel penelitian.

BAB II

KOMITMEN ORGANISASIONAL

Komitmen organisasional (komitmen dalam berorganisasi) sering dianggap sebagai suatu proses alami untuk menghasilkan kinerja karyawan dan organisasi yang lebih efektif, mempersiapkan dan mempertahankan karyawan yang berkomitmen bagi organisasi sangatlah penting untuk pengembangan organisasi karena karyawan yang berkomitmen biasanya bekerja lebih keras untuk menjalankan tugas mereka dengan dedikasi yang tinggi (Gul Zafar, 2015). Hal ini ditandai oleh munculnya kepercayaan yang besar dan penerimaan bagi karyawan terhadap keluaran dari organisasi, adanya harapan karyawan yang besar untuk selalu berusaha dan tetap bertahan pada suatu organisasi. Sehingga komitmen organisasional akan menghasilkan komitmen bagi karyawan yang mengisyaratkan keadaan di mana seorang karyawan berkomitmen kepada organisasinya.

DEFINISI KOMITMEN ORGANISASIONAL

Terdapat beberapa definisi komitmen organisasional yang dirangkum ke dalam tabel 2.1 menurut Allen dan Meyer (1993),

Cooper Dominic (2006), Farndale Elaine et.al.(2010), Zeffane Rachid et.al.(2011), Abdullah dan Ramay (2012) dan Hafiz A. Z (2017).

Tabel 2.1 Definisi Komitmen Organisasional

No	Peneliti	Definisi
1	Allen dan Meyer (1993)	Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan Karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.
2	Cooper Dominic (2006)	Keterlibatan dalam mempertahankan perilaku yang membantu orang lain mencapai suatu tujuan organisasi.
3	Farndale Elaine et.al.(2010)	Kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai tujuan suatu organisasi, kemauan untuk menggerakkan usaha atas nama organisasi, dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.
4	Zeffane Rachid et.al.(2011)	Komitmen dan kepercayaan adalah suatu proses yang diciptakan melalui interaksi simbolis dengan aktor organisasi di mana interaksi dengan aktor-aktor ini, dari waktu ke waktu mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.
5	Abdullah dan Ramay (2012)	Sebuah ikatan yang terjadi antara karyawan dan organisasi tempat dia bekerja yang menyebabkan seorang karyawan untuk bekerja secara positif (loyalitas) dalam sebuah organisasi dan keberlanjutan bekerja di organisasi tersebut.

No	Peneliti	Definisi
6	Hafiz A. Z (2017)	Konstruksi multinasional di mana seorang karyawan memberikan usaha, menunjukkan kesesuaian dengan nilai dan tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi.
7	Konstruk penulis	Karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, yang memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya yang berdampak pada peningkatan loyalitas terhadap organisasi.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan definisi komitmen organisasional tersebut adalah penggabungan pemahaman dari Allen dan Meyer (1993) serta Abdullah dan Ramay (2012) akan suatu komitmen karyawan yang utuh terhadap organisasi yaitu berupa hubungan, keputusan dan loyalitas. Definisi dari Cooper Dominic (2006), Farndale Elaine et.al.(2010), Zeffane Rachid et.al.(2011) dan Hafiz A. Z (2017) yang masing-masing menggambarkan akan hubungan dan keputusan dari karyawan terhadap organisasinya yang lebih fokus pada perilaku proses dan capaian organisasi, dan ini semua sudah terpaparkan dalam definisi menurut Allen dan Meyer (1993).

PENGUKURAN DIMENSI DAN INDIKATOR KOMITMEN ORGANISASIONAL

Tabel 2.2 berikut ini menjelaskan konstruk dimensi dan indikator dari komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1993), Sabir Sulaeman, Razzaq Adeel, Yameen Muhammad (2010) dan Hafiz A. Z (2017).

Tabel 2.2 Konstruk Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional

No	Peneliti	Dimensi Komitmen Organisasional	Indikator Komitmen Organisasional
1	Allen dan Meyer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen afektif - Komitmen kontinuan - Komitmen normatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Rasa bangga, dan bagian dari permasalahan. - Peluang dan kebutuhan - Loyalitas dan tanggung jawab.
2	Sabir Sulaeman, Razzaq Adeel, Yameen Muhammad (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen normatif - Komitmen afektif 	<ul style="list-style-type: none"> - Kesetiaan dan tanggung jawab - Karakteristik pribadi dan struktural, pekerjaan dan pengalaman kerja.
3	Hafiz AZ (2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen kontinuan - Komitmen afektif - Komitmen normatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Uang, usaha, dan waktu - Ketulusan, menerima, dan mengikuti peran - Moral dan peningkatan status
4	Dimensi dan Indikator penulis	<ul style="list-style-type: none"> - Komitmen afektif - Komitmen kontinuan - Komitmen normatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Rasa bangga, dan bagian dari permasalahan. - Peluang dan kebutuhan - Loyalitas dan tanggung jawab.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian ini sesuai dengan Allen dan Meyer (1993) ialah bahwa dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi komitmen organisasional secara utuh. Dimensi dari Sabir Sulaeman, Razzaq Adeel, Yameen Muhammad (2010) dan Hafiz AZ (2017) sama dengan dimensi dari Allen dan Meyer (1993) namun ada beberapa yang berbeda pada indikatornya. Indikator yang ada pada Allen dan Meyer (1993) tersebut dipilih karena menggambarkan fenomena dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal tersebut maka konstruk komitmen organisasional (komitmen dalam berorganisasi) adalah karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, yang memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya yang berdampak pada peningkatan loyalitas terhadap organisasi sesuai dengan konsep Allen dan Meyer (1993) serta Abdullah dan Ramay (2012). Dimensi dan indikator dari komitmen organisasional menurut Allen dan Meyer (1993), dengan dimensinya yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Indikator untuk komitmen afektif yaitu rasa bangga dan bagian dari permasalahan, indikator untuk komitmen kontinuan yaitu peluang dan kebutuhan dan indikator untuk komitmen normatif adalah loyalitas dan tanggung jawab.

ANALISIS DESKRIPTIF DENGAN PENDEKATAN ANALISIS KUALITATIF UNTUK KOMITMEN ORGANISASIONAL

Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*, menyebabkan bank umum di Indonesia harus memiliki komitmen organisasional. Komitmen organisasional diukur oleh 3 dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Pengukuran untuk komitmen organisasional dalam penelitian ini menggunakan 6 indikator. Berikut adalah hasil analisis skor ideal pada setiap indikator untuk komitmen organisasional.

Tabel 2.3 Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Komitmen Organisasional

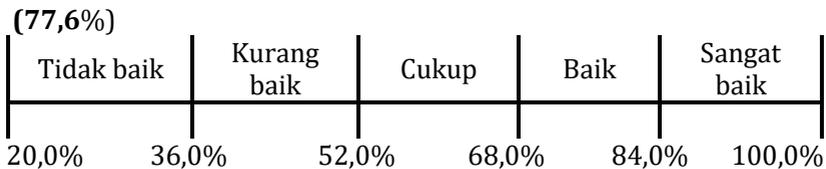
No	Indikator		Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
1	Tanggung jawab	1	0	8	25	36	8	77	275	385
		2	0	8	22	33	14	77	284	385
		3	8	9	19	36	5	77	210	385
	Total indikator tanggung jawab								769	1155
	Persentase indikator tanggung jawab								66,58%	
2	Loyalitas	4	0	0	3	44	30	77	335	385
		5	0	2	8	47	20	77	316	385
	Total indikator loyalitas								651	770
	Persentase indikator loyalitas								84,55%	
Total Dimensi Komitmen Normatif								1440	1925	
Persentase Dimensi Komitmen Normatif								74,8% (Baik)		
3	Peluang	6	0	14	16	32	15	77	279	385
	Persentase indikator peluang								72,47%	
4	Kebutuhan	7	0	0	3	54	20	77	325	385

	Persentase indikator kebutuhan								84,42%	
Total Dimensi Komitmen Kontinuan								604	770	
Persentase Dimensi Komitmen Kontinuan								78,4% (Baik)		
5	Rasa bangga	8	1	7	10	45	14	77	295	385
		9	0	3	3	40	31	77	330	385
	Total indikator rasa bangga								625	770
	Persentase indikator rasa bangga								81,17%	
6	Bagian dari permasalahan	10	0	1	11	55	10	77	305	385
		11	1	1	4	56	15	77	314	385
	Total indikator bagian dari permasalahan								619	770
	Persentase indikator bagian dari permasalahan								80,39%	
Total Dimensi Komitmen Afektif								1244	1540	
Persentase Dimensi Komitmen Afektif								80,8% (Baik)		
Total Variabel Komitmen Organisasional								3288	4235	
Persentase Variabel Komitmen Organisasional								77,6% (Baik)		

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 2.3 tersebut untuk skor aktual komitmen organisasional sebesar 3288. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum pada gambar 2.1, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase Skor} &= (\text{total skor aktual} : \text{total skor ideal}) \times 100\% \\ &= (3288 : 4235) \times 100\% \\ &= 77,6\% \end{aligned}$$

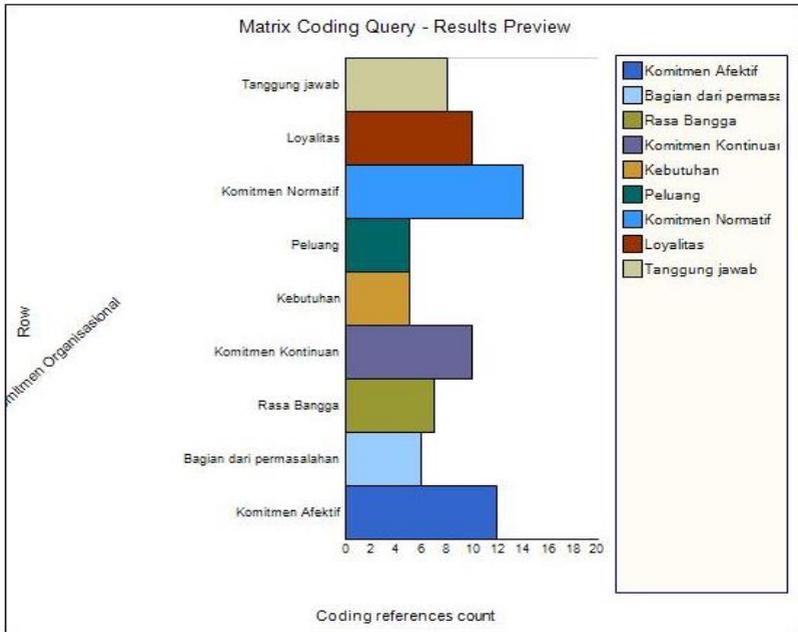


Sumber: Data diolah, 2019.

Gambar 2.1 Garis Kontinum Komitmen Organisasional

Persentase tabel 2.3 dan gambar 2.1 menunjukkan nilai aktual yang diperoleh 3288 atau 77,6% masuk ke dalam kategori baik dari skor ideal yaitu 4235. Nilai aktual ini menunjukkan kondisi komitmen organisasional yang terjadi saat ini pada bank umum di Indonesia. Untuk komitmen organisasional menunjukkan pada bank umum di Indonesia telah memiliki karyawan yang masih memutuskan untuk tetap bekerja pada bank umum tempat mereka bekerja saat ini. Menggambarkan loyalitas karyawan yang baik selama pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. Karyawan bank umum masih memiliki rasa bangga dan ikut merasa bagian dari permasalahan yang terjadi di bank umum. Walaupun kondisi saat ini masih adanya peluang dan tuntutan kebutuhan terhadap pekerjaan, tidak membuat karyawan bank umum keluar dari pekerjaannya. Ini menunjukkan karyawan bank umum di Indonesia masih memiliki loyalitas dan rasa tanggung jawab yang baik terhadap bank umum selama melaksanakan perubahan operasional layanan keuangan digital.

Analisis kualitatif untuk komitmen organisasional berasal dari beberapa sumber dan informan kemudian diolah menggunakan *software* NVivo 10. Gambar 4.2 menunjukkan hasil *software* NVivo 10 untuk komitmen organisasional yang dihadapi bank umum dalam melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. Penjelasan dan penguraian dari masing-masing dimensi yang paling banyak sumbernya adalah dimensi komitmen normatif (14 sumber), dimensi komitmen afektif (12 sumber) dan dimensi komitmen kontinuan (10 sumber). Jumlah sumber tersebut berasal dari hasil *software* NVivo 10 pada *coding summary by source report* terutama pada *number of coding references*.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 2.2 *Grouped Bar* Untuk Komitmen Organisasional

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, menggambarkan bahwa karyawan bank umum di Indonesia masih memiliki beban moral untuk selalu setia terhadap pekerjaannya di bank umum saat ini. Komitmen normatif dipandang merefleksikan beban moral untuk terus berada dalam organisasi. Komitmen normatif dilengkapi oleh loyalitas dan tanggung jawab karyawan terhadap bank umum tempatnya bekerja.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini, adanya kesadaran berupa tanggung jawab dari karyawan bank umum untuk menyelesaikan semua pekerjaan dan berkewajiban untuk turut serta membantu mendidik nasabah dalam melakukan transaksi keuangan secara digital selama proses pelaksanaan *digital branch*. Kesadaran dan kewajiban terhadap menyelesaikan dan membantu pekerjaannya ini merupakan bukti dari tanggung jawab karyawan terhadap bank umum tempat mereka bekerja selama ini. Seiring semakin meningkatnya tanggung jawab karyawan bank umum tersebut, menunjukkan pula semakin baik tingkat loyalitas karyawannya.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa dari segi loyalitas, karyawan bank umum di Indonesia memang masih setia terhadap pekerjaannya sekarang. Terbukti dari banyaknya lowongan dan kesempatan bekerja di tempat lain, namun karyawan bank umum masih tetap setia dan patuh kepada bank umum tempat mereka bekerja saat ini. Kesetiaan dan kepatuhan karyawan bank umum terlihat dari telah lamanya karyawan bekerja di bank umum dan tingkat karyawan untuk keluar bekerja yang rendah atau sedikit. Secara umum tingkat loyalitas karyawan dapat dikatakan baik, tidak terdapatnya kendala operasional organisasi, tidak terdapatnya sanksi dari regulator yang diakibatkan kelalaian organisasi, serta sedikitnya kasus-kasus hukum terkait tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan.

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, menggambarkan bahwa bagi karyawan bank umum di Indonesia masih adanya peluang dan kesempatan bekerja sangat terbuka lebar untuk bekerja di perusahaan lain. Komitmen kontinuan dipandang merefleksikan pertimbangan

kerugian jika meninggalkan organisasi yaitu bank umum. Komitmen kontinuan dilengkapi oleh peluang karyawan dapat bekerja di tempat lain dan dilengkapi juga oleh kebutuhan karyawan terhadap bank umum tempatnya bekerja.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini berdasarkan data kualitatif yang ada, tingkat peluang karyawan pindah pekerjaan di bank umum sangat kecil terjadi. Hal ini dapat dimaklumi karena apa yang dapat menjadi pemicu pindahannya karyawan seperti (kenyamanan bekerja, jenjang karir dan gaji/*salary*) memang menjadi perhatian bagi pihak manajemen bank umum di Indonesia. Ini dibuktikan dengan adanya ketentuan-ketentuan tentang jenjang karir (*carrier path*) serta gaji/*salary* di bank umum yang jelas dan sudah memenuhi ekspektasi karyawan sehingga keinginan untuk pindah ke perusahaan lain sangat kecil.

Kondisi saat ini dari segi kebutuhan karyawan bank umum di Indonesia dalam penerimaan karyawan baru memang dibatasi dari sisi jumlahnya. Hal ini disebabkan karena kebijakan bank umum di Indonesia untuk mengurangi jumlah kantor cabangnya sehingga mau tidak mau akan berpengaruh dalam jumlah penerimaan karyawan baru. Karyawan yang telah bekerja di bank umum saat ini merasakan bahwa bekerja di bank umum masih merupakan kebutuhan bagi mereka untuk bekerja dan meniti karir di masa depan. Bekerja di bank umum saat ini masih sebagai mata pencarian utama bagi karyawan sehingga karyawan akan rugi bila meninggalkan pekerjaannya saat ini.

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, menggambarkan bahwa karyawan bank umum merasa bangga bila bank umum tempatnya bekerja saat ini telah melaksanakan digitalisasi pada layanan operasionalnya karena mereka merasa bagian dan merasa dilibatkan dari pelaksanaan perubahan tersebut. Komitmen afektif dipandang merefleksikan orientasi efektif terhadap organisasi yang dilihat dari rasa bangga karyawan dan karyawan merasa bagian dari permasalahan yang terjadi di bank umum.

Rasa lebih bangga terlihat dari karyawan bank umum yang telah melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* jika dibandingkan dengan karyawan yang bekerja pada bank umum yang belum menerapkan layanan *digital branch*. Perbedaan terlihat dari karyawan yang bekerja pada bank umum dan sudah melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* yang umumnya bank BUKU 4 serta hanya beberapa bank BUKU 3 dan 2, mereka mampu menjelaskan dengan penuh semangat dan terinci proses layanan operasional digital di bank umum tempat mereka bekerja seperti proses layanan pembukaan rekening baru digital dan proses layanan informasi digital. Sementara itu di bank umum yang belum menjalankan layanan *digital branch* yang mayoritas pada bank BUKU 2, karyawannya hanya menjelaskan proses layanan operasional secara konvensional dan manual. Karyawan masih memiliki harapan ke depan agar layanan konvensional atau manual yang saat ini mereka lakukan dapat dilakukan secara digital sehingga waktu pelayanan operasional menjadi lebih cepat dan lebih baik.

Karyawan juga ikut merasakan bagian dari permasalahan yang dialami bank umum saat ini. Karyawan dilibatkan dalam pelaksanaan perubahan menuju layanan keuangan digital pada *digital branch*. Analisis kualitatif menunjukkan bahwa bank umum di Indonesia memandang karyawan merupakan bagian penting di dalam organisasi untuk pendorong dalam pencapaian tujuan bersama. Karyawan memiliki peran penting di dalam struktur organisasi bank umum sehingga masing-masing individu (karyawan) menjadi bagian dari setiap kegiatan termasuk dalam penyelesaian masalah yang dihadapi organisasi.

Berdasarkan pemaparan hasil analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif (dari sumber dan informan) untuk komitmen organisasional ini secara teori telah sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu menurut Allen dan Meyer (1993) yang menggunakan dimensi komitmen normatif dengan indikatornya loyalitas dan tanggung jawab, menggunakan dimensi komitmen kontinuan dengan indikatornya peluang dan kebutuhan, serta menggunakan dimensi komitmen afektif dengan indikatornya rasa bangga dan bagian dari

permasalahan. Dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi komitmen organisasional secara lengkap dan sesuai dengan kondisi bank umum di lapangan yang terjadi saat ini untuk menerapkan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

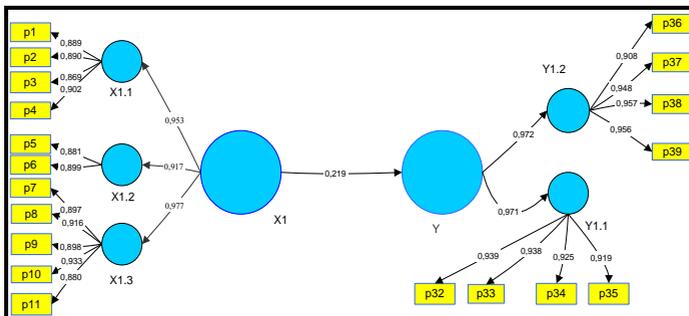
PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini:

Ho: Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

H₁: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 2.3 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 2.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hasil analisis *bootstrapping* untuk melihat pengaruh komitmen organisasional terhadap *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia berdasarkan hasil statistik uji t yang didapatkan dari *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4 Uji Hipotesis Parsial Komitmen Organisasional Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan	Original Sample (O)	T hitung (O/STERR)	T tabel	Kesimpulan
Komitmen Organisasional -> <i>Business Process Reengineering</i>	0,219	2,545	1,960	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, maka didapatkan pembahasan yang menghasilkan lima kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen dengan menitikberatkan pada hubungan antara komitmen organisasional dan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS* menunjukkan nilai koefisien jalurnya sebesar 0,219. Ini menunjukkan hubungan yang searah antara komitmen organisasional dengan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Bila komitmen organisasional meningkat maka *business process reengineering* akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia mampu didukung oleh komitmen organisasional dari karyawannya melalui komitmen normatif, komitmen afektif dan komitmen kontinuan.

Kontribusi *kedua*, dari hasil pengolahan menggunakan *software SmartPLS* menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,545 dan nilai t tabel sebesar 1,96. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka untuk hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Ini menunjukkan komitmen organisasional melalui komitmen normatif, komitmen afektif dan komitmen kontinuan berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *ketiga*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi secara langsung terhadap *business process reengineering*. Hasil penelitian dalam buku ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi dan dilakukan Jurisch et.al.(2015), Mlay Violet Samali et.al.(2013) dan Goksoy Asli et.al.(2012). Sekaligus penelitian ini menunjukkan perbedaan yang berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Herminawaty Abubakar (2016), Palmberg, K. (2010) dan Sarker, S. et.al.(2008). Sehingga penelitian dalam buku ini menghasilkan bahwa pelaksanaan *business process reengineering* dalam layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dipengaruhi oleh komitmen organisasional berupa adanya karakteristik dari karyawan dengan organisasinya untuk mau berkomitmen selama berlangsungnya sebuah perubahan besar dari layanan konvensional ke layanan keuangan digital sehingga tingkat keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* dapat berlangsung dengan baik sesuai harapan bersama.

Kontribusi *keempat*, nilai perbandingan hasil verifikatif dan deskriptif pada komitmen organisasional menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikatif paling rendah adalah peluang sebesar 0,881 pada dimensi komitmen kontinuan (0,917), sedangkan pada deskriptif paling rendah adalah tanggung jawab sebesar 66,58% pada dimensi komitmen normatif. Nilai koefisien pada verifikatif untuk komitmen organisasional paling besar adalah tanggung jawab sebesar 0,933 pada dimensi komitmen normatif (0,977), sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah loyalitas sebesar 84,55% sama-sama dari dimensi komitmen normatif. Hasil verifikatif dan

deskriptif pada komitmen organisasional ini memang berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikasi yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Perbandingan hasil verifikasi dan deskriptif pada *business process reengineering* menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikasi paling rendah adalah pengendalian risiko sebesar 0,919 pada dimensi program *business process reengineering* (0,971), sedangkan pada deskriptif paling rendah adalah prosedur proses sebesar 74,29% pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Nilai koefisien pada verifikasi untuk *business process reengineering* paling besar adalah prosedur proses sebesar 0,957 pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering* (0,972), sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah hasil proses perubahan bisnis sebesar 80,26% sama-sama dari dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Hasil verifikasi dan deskriptif pada *business process reengineering* ini memang berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikasi yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Tabel 2.5 Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk
Komitmen Organisasional dan *Business Process Reengineering*

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
Komitmen Organisasional	Komitmen Normatif (0,977)	1	Tanggung jawab	0,898	66,58
		2		0,933	
		3		0,880	
		4	Loyalitas	0,897	84,55
		5		0,916	
	Komitmen Kontinuan (0,917)	6	Peluang	0,881	72,47
		7	Kebutuhan	0,899	84,42
	Komitmen Afektif (0,953)	8	Rasa bangga	0,889	81,17
				9	
		10	Bagian dari permasalahan	0,869	80,39
		11		0,902	
<i>Business Process Reengineering</i>	Program BPR (0,971)	1	Proses bisnis	0,939	80
				2	
		3	Pengendalian risiko	0,925	79,48
				4	

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
	Pelaksanaan BPR (0,972)	5	Prosedur proses	0,948	74,16
		6		0,957	
		7	Kebijakan proses	0,908	78,7
		8	Hasil perubahan	0,956	80,26

Sumber: Data Penulis, 2019.

Sehingga perlu dilakukan perbaikan nilai indikator yang rendah yaitu peluang di komitmen kontinuan pada komitmen organisasional agar meningkatkan nilai pengaruhnya pada *business process reengineering* dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *kelima*, hasil dari perhitungan statistik menunjukkan gambaran kondisi bank umum di Indonesia yang sebenarnya saat ini dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bahwa komitmen organisasional menjadi variabel penting yang akan mempengaruhi *business process reengineering*. Penelitian ini menghasilkan bahwa pelaksanaan *business process reengineering* melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital, dan pembukaan deposito digital dipengaruhi oleh komitmen organisasional pada bank umum di Indonesia dengan dimensi yang paling mempengaruhinya adalah komitmen normatif, dibandingkan komitmen afektif dan komitmen kontinuan. Indikator terbesar yang mempengaruhi komitmen normatif ialah tanggung jawab.

Hasil ini menunjukkan bahwa adanya tanggung jawab yang besar dari para karyawan bank umum di Indonesia saat pelaksanaan perubahan besar yaitu *business process reengineering* berupa pembuatan prosedur proses untuk layanan keuangan digital pada *digital branch*. Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif menunjukkan tanggung jawab karyawan bank umum terlihat dari perilaku karyawan berupa kesadaran untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang selama ini diberikan dan berkewajiban untuk turut serta membantu mendidik nasabah untuk melakukan transaksi keuangan secara digital selama proses pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Kesadaran dan kewajiban terhadap menyelesaikan dan membantu pekerjaannya untuk membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang singkat dan jelas ini merupakan bukti dari tanggung jawab karyawan terhadap bank umum tempat mereka

bekerja selama ini untuk melaksanakan *business process reengineering*.

Para karyawan bank umum memiliki rasa tanggung jawab yang besar akan pekerjaannya dengan diikutsertakan dan dilibatkan pada kegiatan operasional serta kebijakan, sehingga berdampak pada tidak akan meninggalkan tempatnya bekerja saat ini walaupun ada penawaran pekerjaan baru di tempat lain. Tentunya dengan karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang besar, maka pihak bank umum akan selalu mempertahankan karyawannya selama pelaksanaan *business process reengineering* untuk melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Rasa tanggung jawab yang besar karyawan bank umum juga menunjukkan perilaku loyalitas yang besar pada diri karyawan bank umum terhadap perusahaannya.

Sementara itu dimensi yang memberikan pengaruh kecil terhadap pelaksanaan *business process reengineering* adalah komitmen kontinuan dengan indikator yang terkecilnya adalah peluang. Ini menunjukkan bahwa adanya kesempatan peluang kerja di luar perusahaan sebenarnya terbuka lebar dan ini akan menjadi kerugian bagi karyawan bank jika meninggalkan pekerjaan ini. Adanya peluang tersebut hanya memiliki pengaruh yang kecil terhadap pelaksanaan perubahan, namun tetap mengharuskan pihak bank lebih meyakinkan lagi ke semua karyawannya bahwa tidak akan ada pengurangan karyawan dan pilihan bekerja di bank sudah tepat karena dinilai bergengsi dan sangat menjanjikan kedepannya sehingga karyawan tidak perlu pindah kerja walaupun ada perubahan pada sistem operasional layanan di bank dari konvensional ke digital.

Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif bahwa tingkat peluang karyawan pindah pekerjaan saat ini sangat kecil sekali karena pihak bank umum selalu memperhatikan kenyamanan bekerja, jenjang karir dan gaji yang diberikan kepada karyawannya yang dianggap sudah mencukupi. Sehingga indikator peluang ini telah sesuai memberikan pengaruh yang kecil terhadap pelaksanaan *business process reengineering* dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Penyempurnaan proses bisnis yang besar dalam pelaksanaan *business process reengineering* berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia membutuhkan suatu komitmen organisasional. Melalui komitmen normatif berupa tanggung jawab karyawan bank umum yang besar terutama dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* berupa layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital yang singkat, jelas dan mudah dipahami.

BAB III

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Pengembangan organisasi adalah usaha yang terus menerus dan terencana untuk mengubah organisasi menjadi lebih efektif dan lebih efisien. Hasil tahap ini adalah untuk membangun gambaran tentang kekuatan dan kelemahan tim, dan hasil ideal semangat tim adalah daftar perubahan yang diperlukan untuk memperbaiki fungsi tim di organisasi (Rizescu Alexandru dan Tileaga Cosmin, 2016). Organisasi selalu dihadapkan pada kebutuhan untuk menerapkan suatu perubahan dalam strategi, struktur, proses dan budaya, hal ini dikarenakan bentuk organisasi yang ada tidak cukup untuk memenuhi tantangan yang terjadi saat ini (Erim Ash dan Vayvay Ozalp, 2010).

DEFINISI MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Terdapat beberapa definisi manajemen perubahan organisasi yang dirangkum ke dalam tabel 3.1 menurut Hammer dan Champy (1993:32), Hofman dan Orlikowski (1997: 11), Todnem Rune (2005), Winardi J (2005: 61) dan Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015).

Tabel 3.1 Definisi Manajemen Perubahan Organisasi

No	Peneliti	Definisi
1	Hammer dan Champy (1993:32)	Pendekatan perubahan strategi untuk masa depan yang diinginkan dengan melakukan perubahan pada struktur melalui transisi individu, tim dan organisasi.
2	Hofman dan Orlikowski (1997: 11)	Pendekatan yang sistematis untuk perubahan, baik dari perspektif organisasi atau pada tingkat individu.
3	Todnem Rune (2005)	Proses untuk terus memperbaiki arahan, struktur, dan kemampuan organisasi untuk melayani kebutuhan pelanggan eksternal dan internal yang terus berubah.
4	Winardi J (2005: 61)	Perubahan yang menunjukkan tingkatan-tingkatan yang berbeda, berkisar sekitar perubahan pada prosedur kerja hingga perombakan total pada struktur organisasi.
5	Khosha Ahmed Zeeshan et.al.(2015)	Serangkaian peristiwa yang mendukung proses perubahan strategi dan perubahan struktur dalam organisasi melalui pengembangan baru.
6	Konstruk penulis	Serangkaian proses perubahan yang dikembangkan secara terus menerus melalui tim manajemen untuk memperbaharui organisasi berkenaan dengan strategi dan struktur yang dimiliki saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan organisasi.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan definisi manajemen perubahan organisasi tersebut adalah penggabungan pemahaman dari Hammer dan Champy (1993: 32) dan Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015) akan suatu perubahan yang utuh terhadap organisasi dimulai kondisi sekarang menuju kondisi masa depan yang diharapkan organisasi. Tidak digunakan definisi manajemen perubahan organisasi menurut Hofman dan Orlikowski (1997: 11) karena masih terbatas pada tingkat individu, menurut Winardi J (2005: 61) karena hanya membahas tentang perubahan proses kerja dan menurut Todnem Rune (2005) karena hanya melihat dari sudut pandang pelanggan.

PENGUKURAN DIMENSI DAN INDIKATOR MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Tabel 3.2 berikut ini menjelaskan konstruk dimensi dan indikator dari manajemen perubahan organisasi menurut Peppard Joe dan Rowland Philip (1997: 121), Frank Sligo (2002: 51), Winardi J (2005: 93), Passenheim Olaf (2010: 7), Alsamyda Jasim Mahmod et.al.(2013), Kasali Rhenald (2013: 76), Peronja Ivan (2015), Habib Muhammad Nauman dan Attaullah Shah (2013) dan Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015).

Tabel 3.2 Konstruk Dimensi dan Indikator Manajemen Perubahan Organisasi

No	Peneliti	Dimensi Manajemen Perubahan Organisasi	Indikator Manajemen Perubahan Organisasi
1	Peppard Joe dan Rowland Philip (1997: 121)	- Budaya - Perilaku	- Kesesuaian dan dukungan - Peran perubahan
2	Frank Sligo (2002: 51).	- Struktur	- Konfigurasi ulang sistem internal, tugas dan akuntabilitas kerja.

No	Peneliti	Dimensi Manajemen Perubahan Organisasi	Indikator Manajemen Perubahan Organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> - Teknologi - Lingkungan fisik - Manusia 	<ul style="list-style-type: none"> - Otomatisasi - Tata letak tempat kerja - Sikap, perilaku persepsi, kemampuan dan keterampilan.
3	Winardi J (2005: 93)	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan strategis - Perubahan teknologi - Perubahan struktural - Perubahan manusia 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan persaingan, pendekatan berbalik arah, penarikan diri dan stabilitas. - Otomasi proses, <i>networking</i>, perangkat keras dan perangkat lunak. - Reorganisasi fungsional, penyederhanaan hirarki, <i>team work</i>, dan desentralisasi kekuasaan. - Sikap tentang komitmen, dampak kinerja, inisiatif kualitas kerja dan motivasi.
4	Passenheim Olaf (2010: 7)	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan struktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Desain pekerjaan, pengawasan dan koordinasi.

No	Peneliti	Dimensi Manajemen Perubahan Organisasi	Indikator Manajemen Perubahan Organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan teknologi - Perubahan manusia 	<ul style="list-style-type: none"> - Persediaan barang dan metoda kerja. - Perilaku, persepsi dan sikap.
5	Alsamydai Jasim Mahmod et.al.(2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan struktural - Perubahan teknis - Perubahan perilaku - Perubahan fungsional - Perubahan pemasaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi baru, interaksi pekerjaan antar unit kerja dan pengambilan keputusan. - Pengetahuan, komunikasi, aktivitas dan perubahan metode kerja. - Kondisi psikososial kerja, peran dan perilaku perubahan kerja. - Distribusi fungsi dan hubungan fungsional. - Sifat aktivitas pemasaran, bauran pemasaran dan strategi pemasaran.
6	Kasali Rhenald (2013: 76)	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan Teknologi - Metode 	<ul style="list-style-type: none"> - Fleksibilitas dan kualitas - Waktu, biaya dan kekuatan

No	Peneliti	Dimensi Manajemen Perubahan Organisasi	Indikator Manajemen Perubahan Organisasi
		<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi - Sumber daya manusia - Perilaku 	<ul style="list-style-type: none"> - Kompleksitas formalitas - Memiliki pengetahuan tentang perubahan dan penerapan perubahan - Motivasi dan tingkah laku
7	Peronja Ivan (2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Struktur - Penghargaan - Sumber daya manusia - Sistem promosi - Perilaku. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kapasitas pimpinan - Struktur organisasi dan unit - Pengakuan dan keadilan - Orang dan pemberdayaan - Memulai dan menyelesaikan kegiatan proyek - Keberlanjutan kinerja dan nilai sesungguhnya
8	Habib Muhammad Nauman dan Attaullah Shah (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan struktur - Perubahan strategi - Perubahan proses 	<ul style="list-style-type: none"> - Kolaborasi dan akuisisi - Visi dan misi, budaya organisasi dan perubahan teknologi - Efisiensi dan produktivitas alur kerja

No	Peneliti	Dimensi Manajemen Perubahan Organisasi	Indikator Manajemen Perubahan Organisasi
		- Perubahan yang berpusat pada orang	- Dampak bagi orang lain
9	Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan strategi - Perubahan struktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Visi dan misi organisasi, pertumbuhan persaingan dan komunikasi. - Tim perubahan dan kolaborasi.
10	Dimensi dan indikator penulis	<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan strategi - Perubahan struktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Visi dan misi organisasi, pertumbuhan persaingan dan komunikasi. - Tim perubahan dan kolaborasi.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian dalam buku ini sesuai dengan Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015) ialah karena dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi manajemen perubahan organisasi. Terdapat beberapa dimensi yang sama dari peneliti sebelumnya seperti dari Habib Muhammad Nauman dan Attaullah Shah (2013) yaitu perubahan strategi dan perubahan struktur dengan dimensi dari Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015) namun berbeda pada indikatornya. Indikator yang ada pada Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015) tersebut dipilih karena menggambarkan fenomena penelitian dalam buku ini.

Berdasarkan hal tersebut maka konstruk manajemen perubahan organisasi adalah serangkaian proses perubahan yang dikembangkan secara terus menerus melalui tim manajemen untuk memperbaharui organisasi berkenaan dengan strategi dan struktur yang dimiliki saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan organisasi, sesuai dengan konsep Hammer dan Champy (1993: 32) serta Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015). Dimensi manajemen perubahan organisasi adalah perubahan strategi dan perubahan struktur menurut Khosa Ahmed Zeeshan et.al.(2015) dengan indikator perubahan strategi yaitu visi dan misi organisasi, pertumbuhan persaingan dan komunikasi serta indikator perubahan struktur yaitu tim perubahan dan kolaborasi.

ANALISIS DESKRIPTIF DENGAN PENDEKATAN ANALISIS KUALITATIF UNTUK MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* saat ini, menyebabkan bank umum di Indonesia melakukan perubahan di dalam organisasi melalui manajemen perubahan organisasi. Manajemen perubahan organisasi pada penelitian diukur oleh 2 dimensi yaitu perubahan strategi dan perubahan struktur. Pengukuran untuk manajemen perubahan organisasi menggunakan 5 indikator. Berikut adalah hasil pengolahan data deskriptif secara kuantitatif pada setiap indikator untuk manajemen perubahan organisasi.

Tabel 3.3 Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Manajemen Perubahan Organisasi

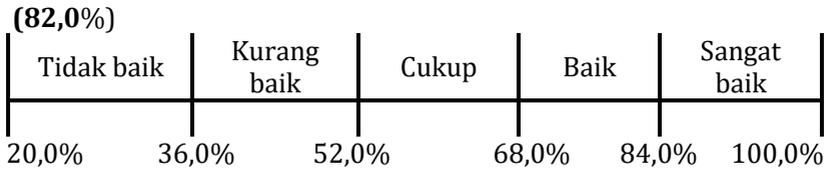
No	Indikator		Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
1	Tim perubahan	1	1	3	6	53	14	77	307	385
		2	1	3	11	52	10	77	298	385
		3	0	2	6	58	11	77	309	385
	Total indikator tim perubahan								914	1155
	Persentase indikator tim perubahan								79,13%	
2	Kolaborasi	4	0	4	19	50	4	77	285	385
		5	0	4	13	47	13	77	300	385
	Total indikator kolaborasi								585	770
	Persentase indikator kolaborasi								75,97%	
Total Dimensi Perubahan Struktur								1499	1925	
Persentase Dimensi Perubahan Struktur								77,9% (Baik)		
3	Visi dan misi perusahaan	6	0	1	2	41	33	77	337	385
		7	1	0	3	48	25	77	327	385
	Total indikator visi dan misi perusahaan								664	770

No	Indikator	Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal	
		1	2	3	4	5				
	Persentase indikator visi dan misi perusahaan							86,23%		
4	Pertumbuhan persaingan	8	0	0	4	41	32	77	336	385
		9	0	2	1	45	29	77	332	385
	Total indikator pertumbuhan persaingan							668	770	
	Persentase indikator pertumbuhan persaingan							86,75%		
5	Komunikasi	10	0	1	7	45	24	77	323	385
		11	0	0	9	52	16	77	315	385
		12	0	2	5	49	21	77	320	385
	Total indikator komunikasi							958	1155	
	Persentase indikator komunikasi							82,94%		
Total Dimensi Perubahan Strategi								2290	2695	
Persentase Dimensi Perubahan Strategi								85,0% (Sangat baik)		
Total Variabel Manajemen Perubahan Organisasi								3789	4620	
Persentase Variabel Manajemen Perubahan Organisasi								82,0% (Baik)		

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 3.3 tersebut untuk skor aktual manajemen perubahan organisasi sebesar 3789. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum pada gambar 3.1, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase Skor} &= (\text{total skor aktual} : \text{total skor ideal}) \times 100\% \\ &= (3789 : 4620) \times 100\% \\ &= 82,0\% \end{aligned}$$



Sumber: Data diolah, 2019.

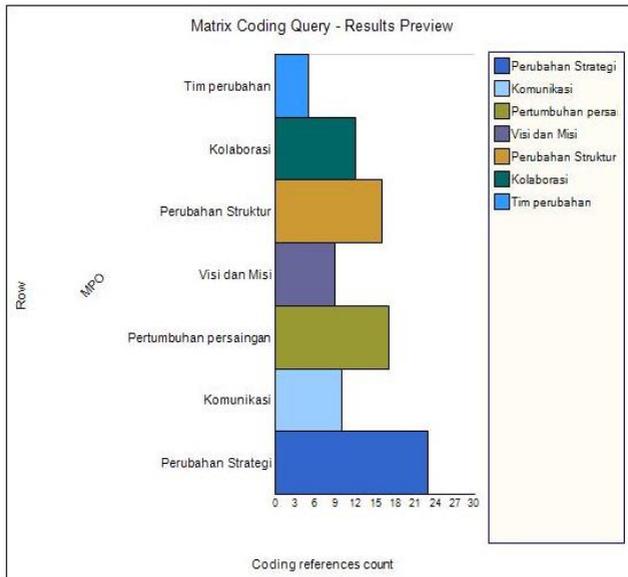
Gambar 3.1 Garis Kontinum Manajemen Perubahan Organisasi

Persentase tabel 3.3 dan gambar 3.1 menunjukkan nilai aktual yang diperoleh 3789 atau 82,0% masuk ke dalam kategori baik dari skor ideal yaitu 4620. Nilai aktual ini menunjukkan kondisi pelaksanaan manajemen perubahan organisasi yang terjadi saat ini pada bank umum di Indonesia. Untuk manajemen perubahan organisasi menunjukkan bahwa bank umum di Indonesia telah melakukan proses perubahan secara terus menerus terkait strategi dan struktur ke arah masa depan yang diinginkan bersama dalam memberikan layanan keuangan digital pada *digital branch* saat ini. Bank umum di Indonesia saat ini telah memiliki visi dan misi ke arah digitalisasi layanan operasional dan selalu mengkomunikasikan ke semua karyawan bank umum perihal setiap perubahan yang dilakukan.

Sistem operasional bank umum di Indonesia berupa penerapan layanan keuangan digital pada *digital branch* akan menumbuhkan persaingan antar sesama bank umum. Pengelola operasional bank menilai adanya kesadaran pihak bank umum untuk membentuk tim perubahan di *internal* bank agar mampu merancang, menginformasikan dan mendata semua perubahan yang akan

dilakukan oleh pihak bank umum ke semua karyawannya. Layanan keuangan digital pada *digital branch* ini juga memerlukan kolaborasi yang akan dilakukan bank umum dengan mitra penyedia jasa layanan untuk dapat mendukung pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia.

Analisis kualitatif untuk manajemen perubahan organisasi berasal dari beberapa sumber dan informan diolah menggunakan *software* NVivo 10. Gambar 3.2 menunjukkan hasil *software* NVivo 10 untuk manajemen perubahan organisasi yang dihadapi bank umum dalam melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. Penjelasan dan penguraian dari masing-masing dimensi yang paling banyak sumbernya adalah dimensi perubahan strategi (23 sumber) dan dimensi perubahan struktur (16 sumber). Jumlah sumber tersebut berasal dari hasil *software* NVivo 10 (Lampiran 11) pada *coding summary by source report* terutama pada *number of coding references*.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 3.2 *Grouped Bar* Untuk Manajemen Perubahan Organisasi

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian dalam buku ini, menggambarkan bahwa perubahan struktur mengacu pada sebuah rancangan membentuk sebuah tim khusus yang fokus menangani perubahan di dalam organisasi dan melakukan mitra kerjasama dengan organisasi lain untuk mencapai hasil yang diinginkan. Analisis deskriptif menunjukkan pada perubahan struktur di bank umum BUKU 2, 3 dan 4 di Indonesia untuk dapat memiliki tim perubahan. Tim perubahan ini mempunyai kemampuan kepemimpinan, memiliki persepsi yang baik akan perubahan dan mampu mempengaruhi karyawan lainnya akan perubahan yang terjadi serta selalu mensosialisasikan perubahan di bank umum menuju pelaksanaan layanan keuangan digital. Seperti yang dilakukan oleh BTN dengan membentuk tim perubahan yang disebut *transformation management office*, selain itu juga OCBC NISP membentuk tim dengan nama *digital transformation* tim. Masih ada beberapa bank umum yang belum memiliki tim khusus untuk pelaksanaan perubahan, namun dibentuk bagian atau unit kerja untuk perencanaan dan pengembangan organisasi.

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa belum semua bank umum di Indonesia memiliki tim perubahan terutama bagi bank umum BUKU 2. Untuk bank umum BUKU 3 dan 4 sudah memiliki tim perubahan yang mampu merancang perubahan yang akan dilakukan dan mampu untuk mensosialisasikan perubahan tersebut kepada elemen bagian di bank umum. Salah satu rekomendasi dari tim perubahan yang diajukan adalah adanya pengembangan usaha dengan perusahaan lain yang memiliki kesamaan proses dan produk agar dilakukan pembinaan usaha. Ke depan jika perusahaan ini telah mampu menjalankan bisnisnya akan menjadi perusahaan FinTech yang mampu mendukung layanan perbankan tersebut.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini, bank umum di Indonesia telah banyak melakukan kolaborasi dengan perusahaan mitra. Hal ini dilakukan untuk memberikan kemudahan bagi pelayanan operasional kepada nasabahnya terutama untuk layanan operasional digital. Tentunya pemikiran bank umum untuk melakukan kolaborasi dengan mitra perusahaan lain merupakan

kajian yang mendalam serta dilakukan oleh tim perubahan yang dibentuk oleh bank umum.

Salah satu bank umum di Indonesia sejak tahun 2018 sudah berkolaborasi dengan perusahaan FinTech. Ini dilakukan untuk mendukung pengembangan layanan keuangan digital bank tersebut kepada nasabahnya terutama pada layanan *funding*. Kolaborasi dan sinergi ini mensyaratkan bahwa perusahaan FinTech memiliki kesamaan dengan produk layanan yang diberikan oleh bank umum. Bentuk kolaborasi dan sinergi lebih banyak pada pelayanan *payment* dan *funding* terutama dari segi pemanfaatan *platform* teknologi yang digunakan oleh perusahaan FinTech. Kolaborasi dan sinergi ini memberikan kemudahan bagi para nasabah untuk melakukan transaksi *payment* dan *funding*, karena sudah berbasis teknologi. Hal ini menjadikan perubahan struktur pada perbankan karena keberadaan FinTech bukan merupakan ancaman namun menjadi mitra sejajar dalam memberikan layanan ke para nasabah.

Selain dengan FinTech, bank umum di Indonesia juga bermitra dengan perusahaan lainnya. Bank umum memandang tidak dapat memenuhi sendiri setiap kebutuhannya dalam pelaksanaan operasional. Oleh sebab itu untuk dapat mengembangkan layanannya, bank umum perlu berkolaborasi dan bersinergi dengan perusahaan lain yang dapat mendukung aktivitas operasionalnya. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kerjasama dengan perusahaan-perusahaan penyedia jasa layanan perbankan seperti Lintasarta, Prima dan Telkom.

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian dalam buku ini, menggambarkan bahwa perubahan strategi mengacu pada rancangan untuk mengubah visi dan misi perusahaan yang sesuai dengan pertumbuhan persaingan saat ini dan pihak perusahaan dapat selalu melakukan komunikasi terhadap perubahan strategi yang dilakukan. Bank umum BUKU 2, 3 dan 4 telah menyesuaikan visi dan misi yang ingin dicapai dengan mengutamakan layanan operasional digital, salah satunya adalah BNI 46 yang merupakan bank BUKU 4 yang gencar di tahun 2019 dengan slogan "BNItu Digital" salah satunya adalah *digital branch*. Selain itu juga di visi dan misi bank OCBC NISP yang saat ini mengembangkan

pelayanan keuangan yang inovatif yaitu sistem digital, begitu juga dengan BTN yang memiliki misi digitalisasi pelayanan. Ini menunjukkan bahwa arah ke depan, bank umum di Indonesia telah memandang layanan operasional digital menjadi fokus utama strategi yang dapat dilakukan.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa pertumbuhan persaingan yang ada saat ini antar sesama bank mengakibatkan bank umum melakukan perubahan strategi baru. Perubahan yang dilakukan bank umum seperti implementasi laku pandai untuk menghimpun dana, pengembangan jalur transaksi untuk peningkatan pendapatan bekerjasama dengan beberapa perusahaan penyedia jasa layanan untuk pengembangan produk dana dan jasa lainnya. Bank umum milik pemerintah saat ini mengembangkan strategi berupa kerjasama dalam jasa penyediaan ATM melalui ATM merah putih. Strategi ini dilakukan agar nasabah tidak perlu lagi mengeluarkan biaya transaksi di ATM yang berbeda. Strategi lainnya berupa pengembangan layanan *digital branch* yaitu untuk pelayanan pembukaan rekening digital seperti yang dilakukan BNI, BCA, BTPN, bank DBS dan bank Commonwealth.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa bank umum memiliki cara dan perlakuan yang berbeda dalam komunikasi untuk menyampaikan informasi akan kebijakan yang diambil oleh pihak pimpinan. BCA misalnya melalui sebuah forum yang menjadi wadah perihal kebijakan yang dikeluarkan. Hal sama yang dilakukan oleh BTN dilakukan dengan melalui media *email* perusahaan yang *link* dengan *website* perusahaan. Secara umum bank umum di Indonesia dalam menyampaikan informasi dilakukan secara berjenjang dari pimpinan puncak hingga karyawan, namun demikian dalam hal-hal tertentu dapat dilakukan dengan cara langsung dari pimpinan langsung kepada seluruh level karyawan. Beberapa cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan dalam menyampaikan informasi kebijakan ialah melalui rapat pembahasan Rencana Anggaran dan Kerja Tahunan (RAKT), Rapat Evaluasi Kinerja Triwulanan dan *gathering* yang dilakukan bank umum.

Untuk pelaksanaan *digital branch*, masih dirasakan kurangnya sosialisasi terhadap kebijakan perubahan strategi yang dilakukan oleh pihak pimpinan bank umum. Sosialisasi untuk layanan *digital branch* masih belum terlalu optimal, misalnya masih ada pihak manajer operasional salah satu bank yang belum tahu jenis layanan perbankan di *digital branch*. Ini menunjukkan masih belum terlalu optimal dari segi komunikasi kebijakan bank umum yang dikeluarkan perihal layanan keuangan digital pada *digital branch* di banknya.

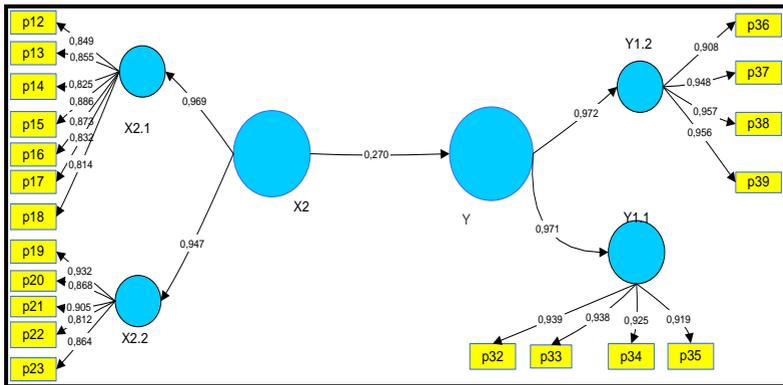
Berdasarkan pemaparan hasil analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif (dari sumber dan informan) untuk manajemen perubahan organisasi ini secara teori telah sejalan dengan penelitian Khosa Ahmed Zeeshan et.al(2015) dengan menggunakan dimensi perubahan struktur dengan indikatornya tim perubahan dan kolaborasi. Selain itu juga menggunakan dimensi perubahan strategi dengan indikatornya visi dan misi perusahaan, pertumbuhan persaingan dan komunikasi. Dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi manajemen perubahan organisasi secara lengkap dan sesuai dengan kondisi di lapangan yang terjadi untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Manajemen perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan dari penelitian dalam buku ini:

- Ho: Manajemen perubahan organisasi tidak berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.
- H₁: Manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 3.3 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 3.3 Pengaruh Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hasil analisis *bootstrapping* pengaruh manajemen perubahan organisasi terhadap *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia berdasarkan hasil statistik uji t yang di dapat dari *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 3.4.

Tabel 3.4 Uji Hipotesis Parsial Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan	Original Sample (O)	T hitung (O/STERR)	T tabel	Kesimpulan
Manajemen Perubahan Organisasi -> <i>Business Process Reengineering</i>	0,270	2,940	1,960	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, didapatkan pembahasan yang menghasilkan lima kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen dengan menitikberatkan pada hubungan antara manajemen perubahan organisasi dan *business process reengineering* bagi bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS* pada tabel 3.4 menunjukkan nilai koefisien jalurnya sebesar 0,270. Ini menunjukkan hubungan yang searah antara manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia. Bila manajemen perubahan organisasi meningkat maka *business process reengineering* akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia mampu didukung oleh manajemen perubahan organisasi melalui perubahan strategi dan perubahan struktur.

Kontribusi *kedua*, hasil pengolahan pada tabel 3.4 dari *software SmartPLS* menunjukkan nilai *t* hitung sebesar 2,940 dan nilai *t* tabel sebesar 1,96. Karena nilai *t* hitung lebih besar dari nilai *t* tabel maka untuk hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Sehingga manajemen perubahan organisasi melalui perubahan strategi dan perubahan struktur berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *ketiga*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi mempengaruhi secara langsung terhadap *business process reengineering*. Hasil penelitian dalam buku ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi dan dilakukan Mlay Violet Samali et.al.(2013), Anand Gopesh et.al.(2009), Al-Mashari Majed et.al.(2001) dan Altinkemer K et.al.(1998), yang mengatakan bahwa ada hubungan antara manajemen perubahan organisasi dengan *business process reengineering*. Sekaligus penelitian ini menunjukkan perbedaan berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oluwasanya Adewale Tony (2014) yang menjelaskan kebalikan dari pengaruh tersebut. Sehingga penelitian ini

menghasilkan bahwa *business process reengineering* dipengaruhi oleh manajemen perubahan organisasi dari kondisi saat ini layanan konvensional menuju kondisi yang diharapkan berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *keempat*, nilai perbandingan hasil verifikatif dan deskriptif pada manajemen perubahan organisasi menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikatif paling rendah adalah kolaborasi sebesar 0,812, pada deskriptif paling rendah adalah juga kolaborasi sebesar 75,97% sama-sama dari dimensi perubahan struktur (0,947). Nilai koefisien pada verifikatif untuk manajemen perubahan organisasi paling besar adalah pertumbuhan persaingan sebesar 0,886, sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah juga pertumbuhan persaingan sebesar 86,75% sama-sama dari dimensi perubahan strategi (0,969). Hasil verifikatif dan deskriptif pada manajemen perubahan organisasi ini menunjukkan kesamaan bahwa kolaborasi menunjukkan hasil yang rendah dan pertumbuhan persaingan menunjukkan hasil yang paling besar.

Perbandingan hasil verifikatif dan deskriptif pada *business process reengineering* yang menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikatif paling rendah adalah pengendalian risiko sebesar 0,919 pada dimensi program *business process reengineering* (0,971), sedangkan pada deskriptif paling rendah adalah prosedur proses sebesar 74,29% pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Nilai koefisien pada verifikatif untuk *business process reengineering* paling besar adalah prosedur proses sebesar 0,957 pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering* (0,972), sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah hasil proses perubahan bisnis sebesar 80,26% sama-sama dari dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Hasil verifikatif dan deskriptif pada *business process reengineering* ini memang berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikatif yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Tabel 3.5 Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif
Untuk Manajemen Perubahan Organisasi dan *Business Process Reengineering*

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
Manajemen Perubahan Organisasi	Perubahan struktur (0,947)	1	Tim perubahan	0,932	79,13
		2		0,868	
		3		0,905	
		4	Kolaborasi	0,812	75,97
		5		0,864	
	Perubahan strategi (0,969)	6	Visi dan misi perusahaan	0,849	86,23
		7		0,855	
		8	Pertumbuhan persaingan	0,825	86,75
		9		0,886	
		10		Komunikasi	
		11	0,832		82,94
		12	0,814		
<i>Business Process</i>	Program BPR (0,971)	1	Proses bisnis	0,939	80
		2		0,938	

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
<i>Reengineering</i>		3	Pengendalian risiko	0,925	79,48
		4		0,919	
	Pelaksanaan BPR (0,972)	5	Prosedur proses	0,948	74,16
		6		0,957	
		7	Kebijakan proses	0,908	78,7
		8	Hasil perubahan	0,956	80,26

Sumber: Data Penulis, 2019.

Sehingga perlu dilakukan perbaikan nilai indikator yang rendah yaitu kolaborasi di perubahan struktur pada manajemen perubahan organisasi agar meningkatkan nilai pengaruh pada *business process reengineering* dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *kelima*, hasil dari perhitungan statistik bagi bank umum di Indonesia menunjukkan pelaksanaan *business process reengineering* melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital dipengaruhi oleh manajemen perubahan organisasi dengan dimensi yang paling mempengaruhinya adalah perubahan strategi melalui indikator pertumbuhan persaingan. Pembuatan prosedur proses bisnis untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* mampu menumbuhkan persaingan antar bank umum di Indonesia. Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif menunjukkan pertumbuhan persaingan pada bank umum di Indonesia saat ini memasuki pada persaingan dalam memberikan layanan operasional yang sudah dilakukan secara digital salah satunya melalui *digital branch*.

Persaingan ini diwujudkan dengan melakukan pengembangan inovasi pada produk dan jasa pelayanan kepada nasabah. Pihak bank umum di Indonesia menilai perubahan strategi dengan melakukan layanan operasional digital akan mampu menumbuhkan persaingan antar sesama bank umum, karena siap atau tidak siap perubahan strategi ke arah layanan keuangan digital dapat segera dilaksanakan. Dampak perubahan strategi dalam pelaksanaan *business process reengineering* dalam menyediakan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang singkat dan jelas akan meningkatkan pertumbuhan persaingan antar sesama bank umum di Indonesia. Terutama untuk meraih segmen usia milenial (generasi Y) dan generasi Z. Target anak milenial (generasi Y) dan generasi Z karena mereka selalu menggunakan layanan operasional digital dalam aktivitas sehari-hari sehingga pencapaian target tersebut bisa untuk menghindari risiko akan pengurangan jumlah nasabah bila

bank umum tidak segera mengubah layanan konvensional menjadi layanan keuangan digital.

Manajemen perubahan organisasi dipengaruhi kecil oleh dimensi perubahan struktur melalui indikator kolaborasi, karena kolaborasi dianggap hanya sebatas bentuk kerjasama dengan pihak penyedia jasa layanan keuangan. Namun kondisi sekarang terutama bagi manajemen perubahan pada bank umum di Indonesia mengharuskan bank umum melakukan kolaborasi dan bersinergi dengan perusahaan FinTech. Melakukan perubahan melalui pelaksanaan *business process reengineering* pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* terutama dari segi penerapan teknologi karena FinTech telah mengadopsi 33% layanan keuangan di dunia dan 9% layanan keuangan di Indonesia.

Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif tentang kolaborasi dan sinergi yang mensyaratkan bahwa kolaborasi yang terjadi dengan perusahaan FinTech dapat memiliki kesamaan dengan produk layanan yang diberikan oleh bank umum. Selain dengan FinTech, bank umum di Indonesia juga bermitra dengan perusahaan lainnya yaitu perusahaan penyedia jasa layanan perbankan seperti Prima dan Lintasarta. Bank umum memandang tidak dapat memenuhi sendiri setiap kebutuhannya dalam pelaksanaan operasional. Oleh sebab itu untuk dapat mengembangkan layanan keuangan bank umum perlu berkolaborasi dan bersinergi dengan perusahaan-perusahaan lain yang dapat mendukung aktivitas operasionalnya.

Selain itu dimensi perubahan struktur pada bank umum di Indonesia juga mendapat perhatian karena memberikan kontribusi yang paling kecil terhadap pelaksanaan *business process reengineering* melalui indikator tim perubahan. Ini menunjukkan bahwa bank umum di Indonesia dapat membentuk tim perubahan yang memiliki andil besar dalam hal menginformasikan, mendidik dan mengarahkan setiap perubahan strategi yang bank lakukan kepada semua karyawan selama pelaksanaan *business process reengineering*. Bank umum di Indonesia belum seluruhnya memiliki tim perubahan, umumnya bank umum BUKU 3 dan 4 saja yang sudah memiliki tim perubahan. Oleh sebab itu, untuk meningkatkan

pengaruh perubahan struktur terhadap pelaksanaan *business proses reengineering* pada pembuatan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang singkat dan jelas maka bank umum di Indonesia dapat memiliki tim perubahan yang mampu merancang prosedur proses untuk layanan keuangan digital.

Penyempurnaan proses bisnis yang besar dalam pelaksanaan *business process reengineering* berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia membutuhkan suatu manajemen perubahan organisasi. Melalui perubahan strategi berupa pertumbuhan persaingan untuk masa depan yang diinginkan bagi bank umum berupa membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital yang singkat, jelas dan lengkap sebagai strategi bisnis baru yang dilakukannya untuk pertumbuhan persaingan antar bank umum.

BAB IV

TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan gabungan dari teknologi informasi dan teknologi komunikasi yang didasarkan oleh suatu aktivitas proses, penyimpanan dan pengiriman informasi. Aktivitas tersebut menggunakan komputer, perangkat elektronik seperti telepon, telepon genggam, mesin faks dan jaringan telekomunikasi. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah menantang semua batas geografis. Teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan pengembangan produk yang canggih, infrastruktur pasar yang lebih baik, penerapan teknik kontrol risiko yang andal dan membantu perantara aktivitas bagian untuk menjangkau pasar yang jauh dan terdiversifikasi secara geografis (Tiwari Rajesh dan Kumar Rakesh, 2012).

DEFINISI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK)

Terdapat beberapa definisi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang dirangkum ke dalam tabel 4.1 menurut Tiwari Rajesh dan Kumar Rakesh (2012), Akhavan Peyman et.al. (2006), Ong J. W dan Hishamuddin Bin Ismail (2008), Breznik Lidija

(2012), Vargas Alfonso et.al.(2003), Chi Jiayu dan Sun Ling (2015) dan Patroba Momanyi M et.al.(2016).

Tabel 4.1 Definisi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

No	Peneliti	Definisi
1	Tiwari Rajesh dan Kumar Rakesh (2012)	Teknologi yang menggabungkan suatu aktivitas proses, penyimpanan dan pengiriman informasi dengan menggunakan perangkat.
2	Akhavan Peyman et.al.(2006)	Sejauh mana data dan aplikasi melalui jaringan komunikasi dapat dibagi dan diakses untuk penggunaan organisasi.
3	Ong J. W dan Hishamuddin Bin Ismail (2008)	Suatu objek yang mengacu pada ketersediaan perangkat keras, perangkat lunak, dan personil untuk mendukung kinerja operasi teknologi.
4	Breznik Lidija (2012)	Seperangkat teknologi digital yang menciptakan, menyimpan, memperoleh, mentransmisikan, menyusun ulang, menganalisis dan mengkomunikasikan data dan informasi melalui perangkat keras, perangkat lunak dan telekomunikasi sebagai komponen utamanya.
5	Vargas Alfonso et.al.(2003)	Elemen yang terkait dengan faktor manusia di dalam organisasi dan sumber daya yang terkait dengan teknik administrasi bisnis, berupa penggunaan kelompok kerja antar departemen, dedikasi untuk pelatihan teknologi baru, serta perencanaan bersama bisnis dan teknologi.

No	Peneliti	Definisi
6	Chi Jiayu dan Sun Ling (2015)	Suatu kemampuan untuk mengendalikan biaya, memberikan sistem bila diperlukan, dan mempengaruhi tujuan bisnis melalui suatu implementasi.
7	Patroba Momanyi M et.al.(2016)	Sumber penting yang disajikan dengan mengurutkan, mengklasifikasikan, meringkas, melaporkan atau menyajikan data untuk kepentingan sebuah organisasi yang berjalan dengan koordinasi yang tepat di dalam strukturnya untuk mengambil keputusan.
8	Konstruk penulis	Seperangkat alat perangkat keras, perangkat lunak dan telekomunikasi yang digunakan untuk memproses, menyimpan dan mengirimkan informasi atau data untuk kepentingan organisasi.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan definisi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) tersebut adalah penggabungan pemahaman dari Breznik Lidija (2012) dan Patroba Momanyi M et.al.(2016) akan suatu teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang utuh. Dilihat dari alat dari teknologi informasi yang sudah mencakup alat perangkat keras, perangkat lunak dan telekomunikasi (Breznik Lidija, 2012) dan hasil memproses, menyimpan dan mengirimkan informasi atau data untuk kepentingan organisasi (Patroba Momanyi M et.al.2016). Definisi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dari peneliti sebelumnya hanya membahas aplikasi dari teknologi informasi.

PENGUKURAN DIMENSI DAN INDIKATOR TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK)

Tabel 4.2 berikut ini menjelaskan konstruk dimensi dan indikator dari teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menurut

Patroba Momanyi M., et.al.(2016), Huang Yan Shaio et.al.(2014), Ong J. W. dan Hishamuddin Bin Ismail (2008), Vargas Alfonso et.al.(2003), Akhavan Peyman et.al.(2006), Ramirez et.al.(2010) dan Bulatovic Jelisavka (2011).

Tabel 4.2 Konstruksi Dimensi dan Indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

No	Peneliti	Dimensi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	Indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
1	Patroba Momanyi M., et.al.(2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi - Manajemen risiko 	<ul style="list-style-type: none"> - Dana dan manusia - Operasi pinjaman
2	Huang Yan Shaio et.al.(2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Dana, sumber daya manusia dan alat
3	Ong J. W. dan Hishamuddin Bin Ismail (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan teknologi informasi - Pengalaman teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Indikator pengetahuan - Operasi dan objek
4	Vargas Alfonso et.al.(2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan komputasi - Sumber daya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan, operasi dan objek - Keahlian dan minat
5	Akhavan Peyman et.al.(2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hardware, software</i> dan jaringan berbasis internet
6	Ramirez et.al.(2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Perangkat keras dan perangkat lunak

No	Peneliti	Dimensi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)	Indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
		- Spesifikasi	- Kecepatan dan kehandalan
7	Bulatovic Jelisavka (2011)	- Integrasi teknologi	- Otomatisasi dan integrasi data
8	Dimensi dan indikator peneliti	- Infrastruktur teknologi - Integrasi teknologi	- <i>Hardware, software</i> dan jaringan berbasis internet - Otomatisasi dan integrasi data

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan dimensi dan indikator pada penelitian ini sesuai dengan Akhavan Peyman et.al. (2006) dan Bulatovic Jelisavka (2011) ialah bahwa dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Dimensi dari peneliti sebelumnya yang lain lebih membahas pada kemampuan dari manusia yang dimiliki untuk penggunaan teknologi informasi. Sehingga dimensi dan indikator menurut Akhavan Peyman et.al.(2006) dan Bulatovic Jelisavka (2011) yang digunakan pada penelitian ini telah tepat serta menggambarkan fenomena penelitian.

Berdasarkan hal tersebut maka konstruk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah seperangkat alat perangkat keras, perangkat lunak dan telekomunikasi yang digunakan untuk memproses, menyimpan dan mengirimkan informasi atau data untuk kepentingan organisasi, sesuai dengan konsep Breznik Lidija

(2012) dan Patroba Momanyi M et.al.(2016). Dimensi untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) adalah dimensi infrastruktur teknologi menurut Akhavan Peyman et.al.(2006) dengan indikatornya adalah *hardware*, *software* dan jaringan berbasis internet. Dimensi integrasi teknologi menurut Bulatovic Jelisavka (2011) dengan indikatornya adalah otomatisasi dan integrasi data.

ANALISIS DESKRIPTIF DENGAN PENDEKATAN ANALISIS KUALITATIF UNTUK TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK)

Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* saat ini, menyebabkan bank umum di Indonesia harus memiliki teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang diukur oleh 2 dimensi yaitu infrastruktur teknologi dan integrasi teknologi dengan menggunakan 5 indikator. Berikut adalah hasil pengolahan data deskriptif secara kuantitatif pada setiap indikator untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Tabel 4.3 Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

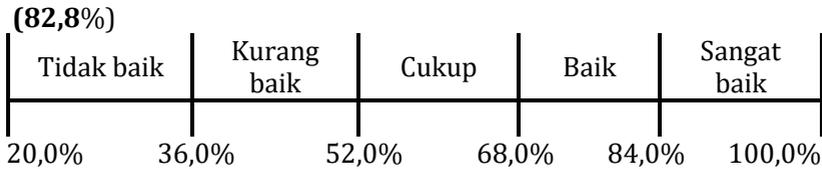
No	Indikator	Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal	
		1	2	3	4	5				
1	Otomatisasi	1	0	0	12	49	16	77	312	385
	Persentase indikator otomatisasi							81,04%		
2	Integrasi data	2	0	1	5	50	21	77	322	385
	Persentase indikator integrasi data							83,64%		
Total Dimensi Integrasi Teknologi								634	770	
Persentase Dimensi Integrasi Teknologi								82,3% (Baik)		
3	<i>Software</i>	3	0	4	12	40	21	77	309	385
		4	0	0	8	44	25	77	325	385
	Total indikator <i>software</i>							634	770	
	Persentase indikator <i>software</i>							82,34%		
4	Jaringan berbasis internet	5	0	4	10	44	19	77	309	385
		6	1	3	4	45	24	77	319	385
	Total indikator jaringan berbasis internet							628	770	

No	Indikator	Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal	
		1	2	3	4	5				
	Persentase indikator jaringan berbasis internet							81,56%		
5	Hardware	7	0	0	8	47	22	77	322	385
		8	0	0	4	45	28	77	332	385
	Total indikator hardware							654	770	
	Persentase indikator hardware							84,94%		
Total Dimensi Infrastruktur Teknologi								1916	2310	
Persentase Dimensi Infrastruktur Teknologi								82,9% (Baik)		
Total Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)								2550	3080	
Persentase Variabel Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)								82,8% (Baik)		

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut untuk skor total teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebesar 2550. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum pada gambar 4.1, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase Skor} &= (\text{total skor aktual} : \text{total skor ideal}) \times 100\% \\ &= (2550 : 3080) \times 100\% \\ &= 82,8\% \end{aligned}$$



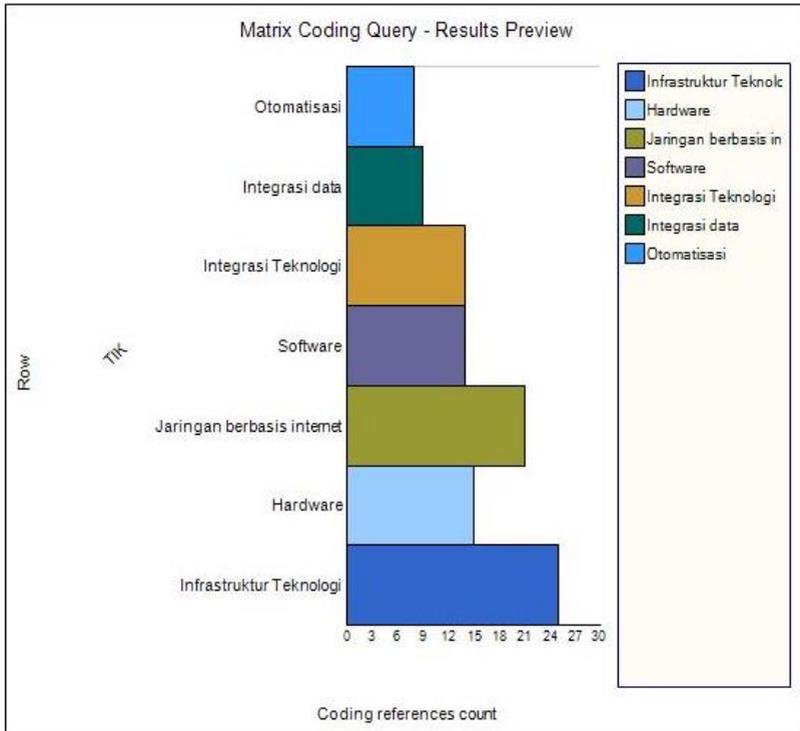
Sumber: Data diolah, 2019.

Gambar 4.1 Garis Kontinum Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Persentase tabel 4.3 dan gambar 4.1 menunjukkan nilai aktual yang diperoleh 2550 atau 82,8% masuk ke dalam kategori baik dari skor ideal yaitu 3080. Nilai aktual ini menunjukkan kondisi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang terjadi saat ini pada bank umum di Indonesia. Untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menunjukkan ketersediaan infrastruktur teknologi yang telah baik berupa perangkat *hardware*, *software* dan jaringan berbasis internet yang terus dilengkapi dan diperbaharui lagi di semua bank umum di Indonesia. Pihak bank umum di Indonesia melakukan otomatisasi terhadap semua pekerjaan layanan operasional yang ada saat ini melalui integrasi sistem data yang baik.

Analisis kualitatif untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berasal dari beberapa sumber dan informan kemudian diolah menggunakan *software* NVivo 10. Gambar 4.2 menunjukkan hasil *software* NVivo 10 untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang dihadapi bank umum dalam melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. Penjelasan dan penguraian dari masing-masing dimensi yang paling banyak sumbernya adalah

dimensi infrastruktur teknologi (25 sumber) dan dimensi integrasi teknologi (14 sumber). Jumlah sumber tersebut berasal dari hasil *software* NVivo 10 pada *coding summary by source report* terutama pada *number of coding references*.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 4.2 *Grouped Bar* Untuk Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian dalam buku ini, menggambarkan bahwa bentuk integrasi teknologi yang ada di bank umum saat ini adalah mampu menggunakan suatu data untuk kepentingan pelayanan yang

diberikan oleh satu bank dengan bank lain atau pihak lainnya sehingga memudahkan bagi setiap nasabah dalam melakukan transaksi keuangan. Integrasi teknologi merupakan penggabungan sistem operasi yang saling terkoneksi satu sama lain untuk digunakan dalam suatu organisasi. Penggabungan ini diharapkan mampu terlaksana secara otomatis agar pekerjaan di organisasi menjadi lebih cepat dan tepat.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini, adanya upaya pelaksanaan integrasi teknologi yang dilengkapi oleh otomatisasi dalam menunjang layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Untuk otomatisasi pada bank umum di Indonesia terlihat belum semua pekerjaan operasional perbankan dilakukan secara otomatis. Masih ada yang melakukan secara manual terutama mayoritas pada bank umum BUKU 2, yaitu seperti pengadaan barang yang masih dilakukan secara manual. Namun di salah satu bank umum menargetkan pada tahun 2020, bahwa lebih dari setengah pekerjaan operasional dapat dilakukan secara otomatis. Hal ini menunjukkan keseriusan bank umum untuk mendukung pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Pelaksanaan integrasi teknologi sangat dilengkapi juga oleh integrasi data dalam menunjang layanan keuangan digital pada *digital branch*. Sumber dan informan menjelaskan kondisi saat ini bahwa untuk integrasi data antar perbankan sudah melakukan kerjasama untuk memberikan kemudahan bagi para nasabah dalam mendapatkan layanan keuangan secara digital. Namun belum semua pekerjaan operasional sudah saling terintegrasi, beberapa hal kecil masih ada yang belum terintegrasi seperti pembukaan rekening masih belum sepenuhnya terintegrasi. Pekerjaan operasional yang dilakukan secara digital semua aktivitas pekerjaannya sudah terintegrasi yaitu pekerjaan yang merupakan pekerjaan *core business* sudah terintegrasi dengan menggunakan sistem aplikasi.

Namun untuk integrasi data antar bank umum di Indonesia sebagian sudah melakukan kerjasama dengan bank umum lainnya, terutama bank milik pemerintah telah bekerjasama dalam integrasi data. Misalnya bank milik pemerintah sudah saling

mengintegrasikan data nasabah dan mampu melakukan transaksi di ATM secara bersama tanpa dipungut biaya administrasi di ATM Merah Putih dengan menggunakan teknologi ALTO, ATM Bersama dan Cirrus.

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, menggambarkan ketersediaan infrastruktur teknologi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berupa *hardware* atau perangkat keras yaitu komponen yang melekat pada komputer untuk mendukung proses komputerisasi. *Software* juga bagian dari infrastruktur teknologi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang diartikan sebagai sistem operasi dan aplikasi yang disimpan secara digital. Data melalui suatu proses, penyimpanan dan pengiriman informasi menggunakan sarana jaringan komunikasi berupa jaringan berbasis internet dengan menggunakan media elektronik. Pelaksanaan infrastruktur teknologi dilengkapi oleh jaringan berbasis internet.

Sumber dan informan menunjukkan untuk infrastruktur teknologi, bank umum di Indonesia merasakan bahwa kecepatan internet masih menjadi sebuah kendala dalam pelaksanaan digitalisasi untuk layanan operasional perbankan. Ketersediaan *hardware* yang dimiliki bank umum sudah baik begitu juga dengan ketersediaan *software* yang akan digunakan untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* sudah ada.

Penyediaan *software* pada bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa bank umum memiliki *software* untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. *Software* yang dimiliki oleh BTN untuk pelaksanaan layanan keuangan digital adalah BTN *digital solution* yang mana aplikasi ini digunakan oleh BTN untuk memberikan layanan keuangan digital kepada nasabahnya seperti untuk layanan pembukaan rekening, fasilitas *mobile banking* dan *internet banking*. Namun beberapa bank umum juga melakukan penyewaan terhadap *software* yang dimilikinya kepada pihak penyedia jasa layanan. Selain menyewa ke pihak lain, beberapa bank umum juga melakukan pembelian aplikasi untuk layanan keuangan digitalnya. Ini dilakukan bagi bank umum yang

belum memiliki sumber daya manusia ahli di bidang teknologi informasi terutama *programmer IT*.

Hal yang paling perlu mendapatkan perhatian pihak bank umum di Indonesia adalah ketersediaan jaringan berbasis internet yang cepat. Analisis kualitatif menunjukkan bank umum sangat merasakan bahwa jaringan berbasis internet di Indonesia menjadi hal yang paling menyebabkan layanan operasional digital menjadi masalah besar karena dinilai masih lambat. Bank umum di Indonesia dapat melakukan sewa dengan pihak penyedia layanan telekomunikasi untuk memperoleh akses internet yang cepat. Hal lain yang dilakukan oleh bank umum seperti yang dilakukan oleh OCBC NISP adalah meningkatkan *bandwidth* internet agar lebih cepat, hal ini mengantisipasi agar nasabah dapat mengakses layanan operasional digital dengan cepat.

Penyediaan akses internet yang cepat untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* seperti informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital dan pengajuan kredit digital sangat membutuhkan jaringan berbasis internet yang cepat. Hal ini dikarenakan membutuhkan pengaksesan data untuk mengklarifikasi data baik ke Bank Indonesia ataupun ke Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sangat memerlukan akses internet yang cepat agar proses layanan keuangan digital pada *digital branch* menjadi cepat pula.

Penyediaan *hardware* pada bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa bank umum memiliki *hardware* untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Sebagai perusahaan perbankan yang mengharuskan transaksi nasabah dapat dilakukan secara *realtime*, maka memiliki teknologi perangkat *hardware* sudah menjadi suatu keharusan. Namun kepemilikan perangkat *hardware* dimaksud tidak semuanya merupakan inventaris bank umum, sebagian merupakan milik pihak penyedia jasa layanan. Salah satu bank umum juga melakukan peremajaan *hardware* pada tahun 2016 dengan membeli perangkat yang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini menunjukkan keseriusan bank umum di Indonesia untuk melengkapi *hardware* yang dimilikinya untuk

pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* salah satunya.

Ketersediaan *hardware* dan *software* yang mampu menunjang pelaksanaan layanan keuangan digital dengan baik seperti ketersediaan *hardware* dan *software* di bank umum untuk membaca dan memanfaatkan e-KTP dan NPWP agar memperoleh data nasabah yang lengkap di layanan keuangan digital pada *digital branch*. Ketersediaan *hardware* dan *software* yang dimiliki bank umum saat ini salah satunya juga mampu membaca retina mata nasabah untuk mendapatkan data lengkap nasabah. Namun karena pihak bank umum belum bekerjasama dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil untuk mendapatkan akses data retina mata penduduk yang telah memiliki e-KTP sehingga teknologi ini belum sepenuhnya digunakan saat ini. Untuk itu saat ini beberapa bank umum di Indonesia sedang fokus untuk mengembangkan infrastruktur teknologi bagi pengembangan layanan sistem digitalnya.

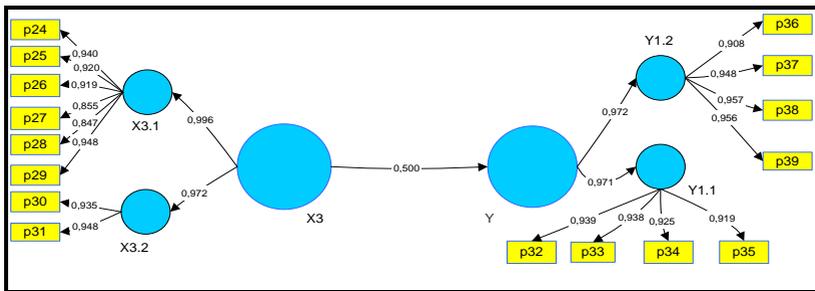
Berdasarkan pemaparan hasil analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif (dari sumber dan informan) untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ini secara teori telah sejalan dengan Bulatovic Jelisavka (2011) menggunakan dimensi integrasi teknologi dengan indikatornya otomatisasi dan integrasi data serta selain itu juga menurut Akhavan Peyman et.al.(2006), yang menggunakan dimensi infrastruktur teknologi dengan indikatornya *software*, jaringan berbasis internet dan *hardware*. Dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara lengkap dan sesuai dengan kondisi di lapangan yang terjadi untuk menerapkan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK) TERHADAP *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini:

- Ho: Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) tidak berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.
- H₁: Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 4.3 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 4.3 Pengaruh Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hasil analisis *bootstrapping* pengaruh jika teknologi informasi dan komunikasi (TIK) meningkat maka *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia berdasarkan hasil statistik uji t yang didapatkan dari *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Uji Hipotesis Parsial Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan	Original Sample (O)	T hitung (O/STERR)	T tabel	Kesimpulan
Teknologi Informasi dan Komunikasi -> <i>Business Process Reengineering</i>	0,500	5,407	1,960	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, maka didapatkan pembahasan yang menghasilkan lima kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen dengan menitikberatkan pada hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap *business process reengineering* bagi bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS* pada tabel 4.4 menunjukkan nilai koefisien jalurnya sebesar 0,500. Ini menunjukkan hubungan yang searah antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia. Bila teknologi informasi dan komunikasi (TIK) meningkat maka *business process reengineering* akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya. Sehingga menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan *business process reengineering* berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dapat menyediakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang lengkap melalui infrastruktur teknologi dan integrasi teknologi.

Kontribusi *kedua*, dari hasil pengolahan pada tabel 4.4 dari *software SmartPLS* menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,407 dan nilai t tabel sebesar 1,96. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka hipotesis H₀ ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H₁. Sehingga teknologi informasi dan komunikasi (TIK) melalui infrastruktur teknologi dan integrasi teknologi berpengaruh

terhadap *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *ketiga*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mempengaruhi secara langsung terhadap *business process reengineering*. Hasil penelitian dalam buku ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi dan dilakukan Acharya Archana (2015), Huang Yan Shaio et.al.(2014) Mlay Violet Samali et.al.(2013), Maroofi Fakhraddin et.al.(2013), Anand Gopesh et.al.(2009), Shin Namchul et.al.(2002) dan Davenport H Thomas et.al.(1990), yang mengatakan bahwa ada hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan *business process reengineering*. Sekaligus penelitian dalam buku ini menunjukkan perbedaan yang berlawanan dengan Ongwang, C. (2006), Choi dan Chan (1997) serta Malhotra, Y. (1996) berpendapat bahwa hanya sedikit pengaruh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap pelaksanaan *business process reengineering*. Sehingga penelitian ini menunjukkan bahwa *business process reengineering* dipengaruhi oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berupa *platform* teknologi dalam menyediakan infrastruktur teknologi dan integrasi teknologi untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *keempat*, nilai perbandingan hasil verifikatif dan deskriptif pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang terlihat pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikatif (Gambar 4.13) paling rendah adalah otomatisasi sebesar 0,935, sedangkan pada deskriptif (Tabel 4.8) paling rendah adalah juga otomatisasi sebesar 81,04% sama-sama dari dimensi integrasi teknologi (0,972). Nilai koefisien pada verifikatif (Gambar 4.13) untuk teknologi informasi dan komunikasi (TIK) paling besar adalah jaringan berbasis internet sebesar 0,948, sedangkan pada hasil deskriptif (Tabel 4.8) paling besar adalah *hardware* sebesar 84,94% sama-sama dari dimensi infrastruktur teknologi (0,996). Hasil verifikatif dan deskriptif pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ini menunjukkan kesamaan hasil bahwa otomatisasi menunjukkan hasil yang rendah dan menunjukkan

perbedaan pada jaringan berbasis internet dan *hardware* menunjukkan hasil yang paling besar. Hasil verifikatif dan deskriptif pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ini dapat berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikatif yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Perbandingan hasil verifikatif dan deskriptif pada *business process reengineering* yang terlihat pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikatif paling rendah adalah pengendalian risiko sebesar 0,919 pada dimensi program *business process reengineering* (0,971), sedangkan pada deskriptif paling rendah adalah prosedur proses sebesar 74,29% pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Nilai koefisien pada verifikatif untuk *business process reengineering* paling besar adalah prosedur proses sebesar 0,957 pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering* (0,972), sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah hasil proses perubahan bisnis sebesar 80,26% sama-sama dari dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Hasil verifikatif dan deskriptif pada *business process reengineering* ini memang berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikatif yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Tabel 4.5 Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan *Business Process Reengineering*

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
Teknologi Informasi dan Komunikasi	Integrasi teknologi (0,972)	1	Otomatisasi	0,935	81,04
		2	Integrasi data	0,948	83,64
	Infrastruktur (0,996)	3	<i>Software</i>	0,919	82,34
		4		0,855	
		5	Jaringan berbasis internet	0,847	81,56
		6		0,948	
		7	<i>Hardware</i>	0,940	84,94
		8		0,920	
<i>Business Process Reengineering</i>	Program BPR (0,971)	1	Proses bisnis	0,939	80
		2		0,938	
		3	Pengendalian risiko	0,925	79,48
		4		0,919	
		5	Prosedur proses	0,948	74,16

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
	Pelaksanaan BPR (0,972)	6		0,957	
		7	Kebijakan proses	0,908	78,7
		8	Hasil proses perubahan bisnis	0,956	80,26

Sumber: Data Penulis, 2019.

Sehingga perlu dilakukan perbaikan nilai indikator yang rendah yaitu otomatisasi di integrasi teknologi pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) agar meningkatkan nilai pengaruhnya pada *business process reengineering* dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *kelima*, hasil dari perhitungan statistik menunjukkan bahwa pelaksanaan *business process reengineering* melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital dipengaruhi oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada bank umum di Indonesia dengan dimensi yang paling mempengaruhinya adalah infrastruktur teknologi melalui indikator terbesar pada jaringan berbasis internet.

Hasil ini menunjukkan bahwa pelaksanaan *business process reengineering* melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia membutuhkan jaringan berbasis internet yang mampu melakukan proses, mengumpulkan, menyimpan dan mengirimkan informasi atau data dengan cepat. Sesuai fenomena yang terjadi bahwa jaringan internet kabel dan internet *mobile* di Indonesia masih kalah cepat dengan negara lain di dunia. Selain jaringan berbasis internet bank umum di Indonesia juga mampu memiliki perangkat *hardware* dan *software* yang lengkap guna menunjang pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia melalui OMNI-Channel dan teknologi mPOS untuk membaca e-KTP yang dilengkapi dengan *smartmobile* POS.

Infrastruktur teknologi melalui jaringan berbasis internet merupakan yang paling berpengaruh pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dikarenakan untuk ketersediaan *hardware* dan *software* bagi bank umum di Indonesia sudah lengkap dan mendukung. Namun secanggih apapun *hardware* dan *software* yang dimiliki namun tanpa didukung oleh teknologi komunikasi berupa internet yang cepat maka akan menjadi kurang bermanfaat. Untuk itu jaringan berbasis internet menjadi hal yang paling berpengaruh untuk pelaksanaan *business process reengineering* terutama pada

pembuatan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif menjelaskan bahwa jaringan berbasis internet bank umum di Indonesia menjadi hal yang paling menyebabkan masalah besar karena dinilai masih lambat. Hal yang dilakukan oleh bank umum saat ini adalah melakukan sewa dengan pihak penyedia layanan untuk memperoleh akses internet yang cepat dengan meningkatkan *bandwidth*. Ini dilakukan untuk mengantisipasi agar nasabah dapat mengakses layanan keuangan digital pada *digital branch* dengan cepat.

Sementara itu pihak bank umum di Indonesia dapat memperhatikan dari dimensi integrasi teknologi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK) karena memberikan pengaruh yang paling kecil pada indikator otomatisasi. Sesuai fenomena yang terjadi bahwa bank umum di Indonesia dalam pelaksanaan beberapa layanan operasional keuangan masih ada yang dilakukan secara manual dan belum saling terintegrasi. Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif menjelaskan bahwa belum semua pekerjaan operasional perbankan dilakukan secara otomatis, masih ada yang dilakukan secara manual terutama mayoritas pada bank BUKU 2, yaitu seperti pengadaan barang yang masih dilakukan secara manual. Untuk meningkatkan pengaruh otomatisasi terhadap pelaksanaan *business process reengineering* pada prosedur proses, maka bank umum dapat menargetkan semua pekerjaan operasional dapat dilakukan secara digital sebagai bukti keseriusan mendukung pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Sebaiknya semua layanan operasional keuangan pada bank umum di Indonesia dalam hal melakukan proses, menyimpan dan mengirimkan informasi sudah dilakukan secara digital dan saling terintegrasi agar memudahkan dan mempercepat proses pelayanan operasional keuangan ke para nasabah. Infrastruktur teknologi yang lengkap dan ditunjang dengan sistem yang saling terintegrasi akan mampu mempercepat pelaksanaan *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia.

Penyempurnaan proses bisnis yang besar dalam pelaksanaan *business process reengineering* berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia membutuhkan suatu teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Melalui infrastruktur teknologi berupa ketersediaan jaringan berbasis internet yang cepat untuk layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital agar mampu melakukan integrasi dalam proses, menyimpan dan mengirimkan informasi atau data dengan baik.

BAB V

BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Business Process Reengineering (BPR) ialah serangkaian kegiatan manajemen yang melanggar batas bagian tradisional dan menetapkan proses bisnis yang wajar melalui pengoptimalan organisasi, otorisasi karyawan, arahan pelanggan dan penerapan teknologi. *Business process reengineering* mematahkan sistem pembagian tenaga kerja tradisional dan menekankan untuk bertindak demi arahan kerja dan arahan proses untuk memberikan semacam prinsip manajemen baru bagi organisasi bisnis (Ringim Kabiru Jinjiri et.al.2013).

Konsep *reengineering* atau *redesign* proses dipopulerkan oleh ilmuwan Hammer dan Champy, yang menyebut *business process reengineering* sebagai perancangan ulang proses menggunakan teknologi untuk mencapai peningkatan kinerja dalam pengurangan biaya, pelayanan yang berkualitas dan peningkatan keuntungan organisasi. *Business process reengineering* dalam sebuah organisasi akan memungkinkannya memperoleh beberapa keuntungan karena akan meningkatkan kinerja organisasi dalam bisnis. *Business process reengineering* membantu organisasi di bidang manufaktur dan jasa keuangan untuk mengatasi proses efisiensi dan kinerja operasional.

DEFINISI *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Terdapat beberapa definisi *business process reengineering* yang dirangkum ke dalam tabel 5.1 menurut Hammer dan Champy J (1993: 32), Ellitan Lena (1999), Ramanigopal C.S (2011) dan Ringim Kabiru Jinjiri et.al.(2013).

Tabel 5.1 Definisi *Business Process Reengineering*

No	Peneliti	Definisi
1	Hammer dan Champy J (1993: 32)	Perubahan radikal dan pemikiran ulang keseluruhan proses untuk mencapai kinerja secara keseluruhan dalam hal biaya, kualitas, layanan dan kecepatan.
2	Ellitan Lena (1999)	Pemikiran ulang fundamental dan desain ulang radikal suatu proses bisnis organisasi yang akan mengarahkan organisasi untuk peningkatan kinerja bisnis secara dramatis di masa depan.
3	Ramanigopal C.S (2011)	Alat modern yang tersedia untuk mengelola perubahan dengan tujuan dari rekayasa ulang proses bisnis melalui mendesain ulang dan mengubah praktik bisnis atau proses yang ada untuk mencapai peningkatan kinerja organisasi secara dramatis.
4	Ringim Kabiru Jinjiri et.al.(2013)	Transformasi proses yang lengkap, bersifat radikal yang mengubah struktur birokrasi dalam organisasi untuk spesialisasi proses inti.
5	Konstruk penulis	Penyempurnaan sistem proses bisnis atau perubahan proses bisnis secara radikal untuk peningkatan kinerja sebagai strategi organisasi di masa depan.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Definisi *business process reengineering* tersebut merupakan penggabungan menurut Hammer dan Champy J (1993: 32) serta Ellitan Lena (1999). Hal ini didasarkan perubahan radikal menjadi kata kunci dari *reengineering* dan memfokuskan perubahan ini untuk kelangsungan organisasi di masa depan.

PENGUKURAN DIMENSI DAN INDIKATOR *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Tabel 5.2 berikut ini menjelaskan konstruk dimensi dan indikator dari *business process reengineering* menurut Kettinger William, Teng James, Guha Subashish, (1997), Habib Muhammad Nauman dan Attaullah Shah (2013), Mlay Violet Samali et.al.(2013), Sung Kyung Tae dan Gibson V. David (1998), Sung Kyung Tae dan Gibson V. David (1998), Ramanigopal C.S et.al.(2011), Ringim Kabiru Jinjiri (2013), Xiaoli Liao (2010), Prasetyana Dwi Salvida (2005) dan Prasetyana Dwi Salvida (2005).

Tabel 5.2 Konstruk Dimensi dan Indikator
Business Process Reengineering

No	Peneliti	Dimensi <i>Business Process Reengineering</i>	Indikator <i>Business Process Reengineering</i>
1	Kettinger William, Teng James, Guha Subashish, (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Internal organisasi - Fungsi antar bagian - Fungsi bagian 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan dan karyawan - Koordinasi komunikasi dan teknologi informasi - Tim kerja
2	Habib Muhammad Nauman dan Attaullah Shah (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan - Lingkungan kerja - Manajemen komitmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Visi, komunikasi yang terbuka, keyakinan dan kebenaran memimpin - Tim kerja, mengenali karyawan dan mampu bekerja sama. - Komitmen <i>top</i> manajemen dan

No	Peneliti	Dimensi <i>Business Process Reengineering</i>	Indikator <i>Business Process Reengineering</i>
			harapan.
3	Mlay Violet Samali et.al.(2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Manajemen perubahan - Teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Penghargaan, kinerja dan pelatihan - Aturan, informasi dan penerapan
4	Sung Kyung Tae dan Gibson V. David (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi - Oganisasi - Metoda - Teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan, arahan dan visi, motivasi, dan pendekatan <i>top-down</i>. - Konteks organisasi, moral dan inovasi, manajemen perubahan, hirarki, komunikasi, dan penghargaan - Upaya perubahan, sponsorship, tujuan, pengukuran, <i>benchmarking</i>, fokus pelanggan, tim kerja, dan implementasi. - Inovasi dan desain proses.
5	Shin Namchul dan Jemella F Donald (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian proses - Penilaian organisasi - Penilaian keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspek proses dan data proses - Pemetaan organisasi, rentang kendali, keterampilan staf dan pelatihan, moral, dan produktivitas. - Evaluasi kompetisi, pengumpulan data biaya dan pengolahan, dan menciptakan model penetapan biaya berbasis aktivitas

No	Peneliti	Dimensi <i>Business Process Reengineering</i>	Indikator <i>Business Process Reengineering</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Penilaian teknologi informasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Nilai teknologi informasi baru, menilai kesiapan internal dan eksternal untuk mengimplementasikan teknologi informasi baru.
6	Ramanigopal C.S et.al.(2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologi informasi - Pengembangan teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologi dan investasi - Sumber daya dan pendanaan.
7	Ringim Kabiru Jinjiri (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Investasi teknologi informasi - Strategi - Fokus konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendanaan - Jangka panjang - Nilai tambah dan kepuasan pada konsumen
8	Xiaoli Liao (2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Program <i>business process reengineering</i> - Pelaksanaan <i>business process reengineering</i> - Platform <i>business process reengineering</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses bisnis dan pengendalian risiko - Kebijakan proses, prosedur proses dan hasil proses perubahan bisnis. - Teknologi informasi dan komunikasi.
9	Prasetyana Dwi Salvida (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas pelayanan - Kepuasan nasabah. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Reliability, responsiveness, assurance, empathy</i> dan <i>tangibles</i>. - Loyalitas konsumen dan <i>pay more</i>
10	Smith Anne et.al.(2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan 	<ul style="list-style-type: none"> - Visioner, komunikator dan motivator.

No	Peneliti	Dimensi <i>Business Process Reengineering</i>	Indikator <i>Business Process Reengineering</i>
		<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja karyawan - Infrastruktur dan Teknologi informasi - Proses, prosedur dan kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Kehadiran dan kemampuan untuk mendorong individu - Teknologi intrafungsional, antar fungsional, dan antar organisasi - Mendefinisikan visi, menguraikan proses bisnis saat ini, membuat rencana untuk proses yang didefinisikan ulang dan melaksanakan rencana
11	Dimensi dan indikator penulis	<ul style="list-style-type: none"> - Program <i>business process reengineering</i> - Pelaksanaan <i>business process reengineering</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Proses bisnis dan pengendalian risiko - Kebijakan proses, prosedur proses dan hasil proses perubahan bisnis

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan dimensi dan indikator *business process reengineering* menurut Xiaoli Liao (2010) karena telah memaparkan dan sesuai dengan definisi *business process reengineering*. Dimensi dari peneliti sebelumnya yang lain lebih membahas pada pelaksanaan *business process reengineering*. Sehingga dimensi dan indikator menurut Xiaoli Liao (2010) yang digunakan dalam penelitian ini telah tepat serta menggambarkan fenomena penelitian. Dimensi *platform business process reengineering* yang Xiaoli Liao (2010) sebutkan tidak menjadi dimensi dalam penelitian ini

disebabkan *platform* yang digunakan yaitu teknologi informasi merupakan bagian variabel teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam penelitian ini.

Maka konstruk *business process reengineering* adalah penyempurnaan sistem proses bisnis atau perubahan proses bisnis secara radikal untuk peningkatan kinerja sebagai strategi organisasi di masa depan, sesuai dengan konsep Hammer dan Champy J (1993: 32) serta Ellitan Lena (1999). Dimensi untuk *business process reengineering* adalah program *business process reengineering* dan pelaksanaan *business process reengineering* menurut Xiaoli Liao (2010). Indikator untuk program *business process reengineering* yaitu proses bisnis dan pengendalian risiko. Indikator untuk pelaksanaan *business process reengineering* yaitu kebijakan proses, prosedur proses dan hasil proses perubahan bisnis.

ANALISIS DESKRIPTIF DENGAN PENDEKATAN ANALISIS KUALITATIF UNTUK *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Business process reengineering berupaya memisahkan diri dari proses lama dan saat ini untuk menghasilkan prosedur yang lebih baik dengan cara baru yang memungkinkan penggunaan teknologi informasi dengan dukungan orang-orang di dalam organisasi. Penerapan teknologi digital saat ini di dunia mengharuskan perbankan di Indonesia juga mampu menerapkan teknologi digital, yaitu menerapkan layanan keuangan digital pada *digital branch* melalui *business process reengineering*.

Pada penelitian dalam buku ini, *business process reengineering* diukur oleh 2 dimensi yaitu program *business process reengineering* dan pelaksanaan *business process reengineering*. Pengukuran *business process reengineering* menggunakan 5 indikator. Berikut adalah hasil pengolahan data deskriptif secara kuantitatif pada setiap indikator untuk *business process reengineering*.

Tabel 5.3 Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator
Business Process Reengineering

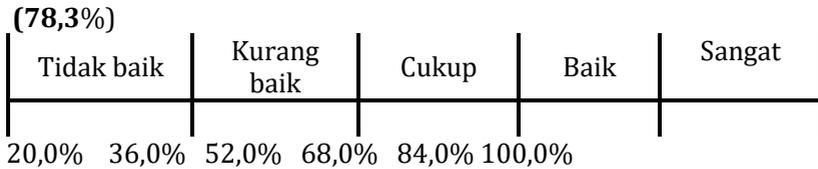
No	Indikator		Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
1	Proses bisnis	1	1	1	10	51	14	77	307	385
		2	0	2	10	50	15	77	309	385
	Total indikator proses bisnis							616	770	
	Persentase indikator proses bisnis							80,00%		
2	Pengendalian risiko	3	0	4	9	48	16	77	307	385
		4	0	4	9	50	14	77	305	385
	Total indikator pengendalian risiko							612	770	
	Persentase indikator pengendalian risiko							79,48%		
Total Dimensi Program <i>Business Process Reengineering</i>								1228	1540	
Persentase Dimensi Program <i>Business Process Reengineering</i>								79,7% (Baik)		
3	Prosedur proses	5	1	7	19	36	14	77	286	385
		6	1	10	13	39	14	77	286	385
	Total indikator prosedur proses							572	770	
	Persentase indikator prosedur proses							74,29%		

No	Indikator		Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal
			1	2	3	4	5			
4	Kebijakan proses	7	1	3	11	47	15	77	303	385
	Persentase indikator kebijakan proses								78,70%	
5	Hasil proses perubahan bisnis	8	1	2	9	48	17	77	309	385
	Persentase indikator prosedur proses								80,26%	
Total Dimensi Pelaksanaan <i>Business Process Reengineering</i>									1184	1540
Persentase Dimensi Pelaksanaan <i>Business Process Reengineering</i>									76,9% (Baik)	
Total Variabel <i>Business Process Reengineering</i>									2412	3080
Persentase Variabel <i>Business Process Reengineering</i>									78,3% (Baik)	

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 5.3 tersebut untuk skor aktual *business process reengineering* sebesar 2412. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum pada gambar 5.1, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase Skor} &= (\text{total skor aktual} : \text{total skor ideal}) \times 100\% \\ &= (2412 : 3080) \times 100\% \\ &= 78,3\% \end{aligned}$$

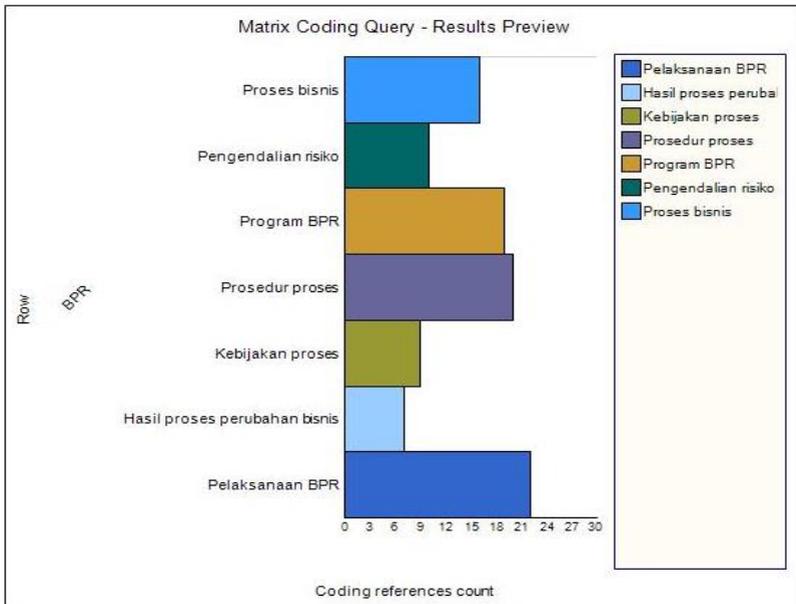


Sumber: Data diolah, 2019.

Gambar 5.1 Garis Kontinum *Business Process Reengineering*

Persentase tabel 5.3 dan gambar 5.1 menunjukkan nilai aktual yang diperoleh 2412 atau 78,3% masuk ke dalam kategori baik dari skor ideal yaitu 3080. Nilai aktual ini menunjukkan kondisi *business process reengineering* yang terjadi saat ini pada bank umum di Indonesia. Untuk *business process reengineering* menunjukkan pada bank umum di Indonesia telah mendorong perubahan proses bisnisnya menjadi layanan keuangan digital pada *digital branch*. Program *business process reengineering* yang dilakukan bank umum di Indonesia berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* yang ada saat ini untuk pengendalian risiko akan keterpurukan bila terlambat melakukan perubahan. Pelaksanaan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia terutama pada bank umum yang telah menjalankan layanan *digital branch* memiliki kebijakan proses dan prosedur proses yang telah dikeluarkan oleh pihak bank. Hasil perubahan proses bisnis ini menunjukkan nilai baik dengan perbaikan kecepatan layanan operasional pada bank umum di Indonesia.

Analisis kualitatif untuk *business process reengineering* berasal dari beberapa sumber dan informan kemudian diolah menggunakan *software* NVivo 10. Gambar 5.2 menunjukkan hasil *software* NVivo 10 untuk *business process reengineering* yang dihadapi bank umum dalam melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. Penjelasan dan penguraian dari masing-masing dimensi yang paling banyak sumbernya adalah dimensi pelaksanaan *business process reengineering* (22 sumber) dan dimensi program *business process reengineering* (19 sumber). Jumlah sumber tersebut berasal dari hasil *software* NVivo 10 pada *coding summary by source report* terutama pada *number of coding references*.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 5.2 *Grouped Bar* Untuk *Business Process Reengineering*

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian dalam buku ini, menggambarkan bahwa program *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia ditentukan untuk mendorong perubahan proses bisnisnya berupa pelaksanaan layanan perbankan digital pada *digital branch*. Perubahan proses bisnis untuk mengantisipasi dan mengendalikan risiko dari keterpurukan perbankan di Indonesia akibat terlambat dalam menerapkan sistem operasional yang berbasis digital. Pelaksanaan program *business process reengineering* dilengkapi oleh perubahan program bisnis ke arah layanan keuangan digital bagi bank umum di Indonesia.

Program *business process reengineering* bank umum di Indonesia didorong untuk memberikan layanan keuangan digital pada *digital branch* agar mampu merespon keinginan nasabah dari segmen pasar usia milenial (generasi Y) dan generasi Z yang menggunakan teknologi digital dalam aktivitas sehari-hari. Hal ini dilakukan untuk meminimalkan risiko dari keterpurukan bila terlambat menyesuaikan dengan keinginan para nasabah saat ini yang menginginkan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia berupa layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa layanan penutupan rekening digital belum ada dilaksanakan pada bank umum di Indonesia.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini, untuk proses bisnis pada bank umum di Indonesia menunjukkan lebih mendorong proses bisnis ke arah layanan keuangan digital yang dilakukan secara bertahap. Sesuai dengan kebijakan pemerintah (*regulator*), maka mau tidak mau atau suka tidak suka bank umum dapat mengikuti perkembangan layanan keuangan digital. Oleh sebab itu, di dalam rencana kerja dan anggaran perusahaan bank umum melakukan pengembangan layanan yang berbasis digital, salah satunya adalah layanan *digital branch*. Bank OCBC NISP mulai melakukan proses bisnis ke arah layanan keuangan digital sejak tahun 2016.

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa jumlah bank umum yang telah melaksanakan layanan *digital branch* di Indonesia baru 8 bank yaitu 4 bank pada BUKU 4, 3 bank pada BUKU 3 dan 1 bank pada BUKU 2 sedangkan bank umum yang belum melaksanakan layanan *digital branch* masih banyak. Untuk itu, program bisnis yang sedang dilaksanakan oleh bank umum adalah melaksanakan perubahan proses bisnis menuju layanan keuangan digital pada *digital branch*. Melihat segmen pasar ke depan yang didominasi oleh usia milenial (generasi Y) dan generasi Z yang syarat dengan penggunaan teknologi dalam kehidupan sehari-hari, maka bank umum harus mampu segera melakukan layanan *digital branch*. Untuk bank umum BUKU 4 seperti BNI bahkan melaksanakan di tahun 2019 dengan slogan “BNItu Digital” yang menunjukkan semua layanan operasional di BNI dilakukan secara digital sesuai dengan proses bisnis yang dilakukan BNI.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini, untuk pengendalian risiko pada bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa perbankan menganggap pelaksanaan sistem digital merupakan suatu kondisi yang dapat diikuti dalam rangka menghadapi persaingan antar sesama bank umum yang jika tidak diikuti mungkin saja dapat mengakibatkan keterpurukan akibat kalah bersaing. Sistem layanan keuangan digital untuk memenuhi keinginan nasabah yang memasuki usia milenial (generasi Y) dan generasi Z. Target anak milenial lebih memfokuskan layanan keuangan digital sehingga target tersebut bisa untuk menghindari risiko akan pengurangan jumlah nasabah. Risiko terpuruk bila terlambat mengubah proses bisnis ke arah digitalisasi akan berdampak pada pengurangan jumlah nasabahnya. Sistem digital bagi bank umum untuk menyesuaikan dengan pendekatan zaman dan memenuhi kebutuhan nasabah.

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, pelaksanaan *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia diawali dengan adanya prosedur proses, kebijakan proses dan hasil proses perubahan. Pelaksanaan *business process reengineering* dilengkapi oleh prosedur proses untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* berupa

prosedur proses untuk layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital. Prosedur tersebut merupakan kebijakan yang diambil oleh pihak bank umum sehingga berdampak pada hasil pelaksanaan *business process reengineering* yang dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi bank umum. Sesuai tantangan dalam manajemen operasi salah satunya yaitu efisiensi operasional dan pelayanan yang cepat maka tepat bila prosedur proses di dalam pelaksanaan layanan *digital branch* dapat diperhatikan. Layanan keuangan digital berupa layanan penutupan rekening digital belum ada dilaksanakan oleh bank umum di Indonesia. Sehingga jika bank umum menerapkan dan menjalankan layanan penutupan digital pada *digital branch* akan mampu menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum tersebut.

Sumber dan informan menjelaskan kondisi saat ini, untuk prosedur proses pada bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa perbankan memiliki prosedur proses layanan keuangan. Namun untuk prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* masih banyak bank umum yang belum memiliki karena belum menerapkan. Jika suatu bank sudah melakukan layanan keuangan digital pada *digital branch* maka bank umum tersebut dapat memiliki prosedur proses layanan yang lengkap untuk informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital. Prosedur proses untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* merupakan suatu keharusan yang diatur oleh pengambil kebijakan ketika suatu bank umum akan mengimplementasikan layanan pada *digital branch*.

Hal yang dapat diperhatikan bank umum di Indonesia dalam membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* ialah kemudahan bagi nasabah dalam melakukan tahapan demi tahapan dalam prosedur prosesnya. Untuk itu perlu dibuatkan prosedur proses layanan *digital branch* yang jelas dan mudah untuk dipahami bagi para nasabahnya yang dituangkan ke dalam buku panduan operasional layanan keuangan digital. Hal ini akan

berdampak bagi kemudahan nasabah bank umum dalam menggunakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia.

Sumber dan informan menjelaskan kondisi saat ini, untuk kebijakan proses layanan keuangan digital pada bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa perbankan telah memiliki kebijakan untuk melaksanakan layanan keuangan digital. Salah satunya kebijakan bank OCBC NISP untuk mengembangkan teknologi, kebutuhan pelanggan, proses kerja dan sumber daya manusia. Teknologi yang dikembangkan berbasis digital, para karyawan memiliki pemikiran secara digital serta proses kerja pun dilakukan dengan cara digital. Bank umum di Indonesia memiliki kebijakan untuk melakukan layanan keuangan digital dikarenakan hal tersebut merupakan persyaratan kebijakan dari Bank Indonesia dan juga Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang dapat dipenuhi oleh semua bank umum.

Untuk hasil proses perubahan bisnis pada beberapa bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa selama ini bank umum telah berhasil dalam melaksanakan layanan keuangan digitalnya. Ini dibuktikan dari sedikitnya keluhan para nasabah terhadap jasa layanan keuangan digital yang telah dijalankan oleh bank umum. Data bank OCBC NISP menunjukkan bahwa pada tahun 2018 kinerja bank tersebut naik 20-25% dari tahun sebelumnya akibat dilaksanakannya layanan keuangan digital. Hal yang paling perlu diperhatikan bank umum di Indonesia untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* adalah pemahaman semua pihak di bank umum bahwa keberhasilan proses perubahan bisnis menuju layanan keuangan digital masih terus ditingkatkan terkait sistem layanan operasional digital yang dijalankan agar mudah digunakan dan dipahami oleh para nasabah yang menggunakannya.

Berdasarkan pemaparan hasil analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif (dari sumber dan informan) untuk *business process reengineering* ini secara teori telah sejalan dengan Xiaoli Liao (2010) yang menggunakan dimensi program *business process reengineering* dengan indikatornya proses bisnis dan pengendalian risiko serta selain itu juga menggunakan dimensi

pelaksanaan *business process reengineering* dengan indikatornya prosedur proses, kebijakan proses dan hasil proses perubahan bisnis. Dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi *business process reengineering* secara lengkap dan sesuai dengan kondisi di lapangan yang terjadi untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

BAB VI

KEUNGGULAN BERSAING

Keunggulan bersaing sangat penting bagi organisasi, karena menunjukkan kinerja bagi organisasi. Keunggulan bersaing adalah posisi yang dimiliki organisasi terhadap pesaingnya. Menurut Porter (1998: 27-30), dua metode untuk menciptakan keunggulan bersaing adalah melalui keunggulan biaya yaitu keuntungan biaya terjadi ketika organisasi memberikan layanan yang sama dengan pesaingnya namun dengan biaya lebih rendah dan diferensiasi yaitu keunggulan diferensiasi terjadi ketika organisasi memberikan layanan yang lebih besar dengan harga pesaingnya yang sama. Ini secara kolektif dikenal sebagai keuntungan posisi karena menunjukkan posisi organisasi di industrinya sebagai pemimpin dalam layanan atau biaya unggul.

Organisasi memiliki keunggulan melalui ketersediaan sumber daya dan kemampuan yang lebih unggul dari pesaing. Hal ini dicapai oleh bank melalui strategi perencanaan dan manajemen, yang merupakan proses berkelanjutan dalam mengevaluasi, mengendalikan dan memeriksa bisnis, pesaing dan industri secara keseluruhan dan menetapkan sasaran dan strategi untuk mengatasi hambatan dalam perjalanan menuju kesuksesan (Nimsith SI, Rifas AH, Cader MJA, 2016).

DEFINISI KEUNGGULAN BERSAING

Terdapat beberapa definisi keunggulan bersaing yang dirangkum ke dalam tabel 6.1 menurut Moghli Abou A. A et.al.(2012), Porter (1998: 44) dan Ferreira Daniel dan Kittsteiner Thomas (2012).

Tabel 6.1 Definisi Keunggulan Bersaing

No	Peneliti	Definisi
1	Moghli Abou A. A et.al.(2012)	Perubahan cepat yang dihadapi organisasi saat ini, kompleksitas lingkungan bisnis, dampak globalisasi dan pasar tidak terstruktur, kebutuhan konsumen, persaingan, revolusi teknologi informasi dan komunikasi yang terus berubah, dan perdagangan global.
2	Porter (1998: 44)	Strategi untuk menciptakan kemampuan yang dimiliki organisasi dibandingkan dengan pesaing melalui biaya dan diferensiasi.
3	Ferreira Daniel dan Kittsteiner Thomas (2012)	Dikembangkan dari sebuah model di mana tekanan kompetitif dapat memicu perubahan organisasi. Model akan menunjukkan bahwa peningkatan tekanan kompetitif dapat memberikan kredibilitas pada strategi yang diusulkan atau menjadikannya usang.
4	Konstruk penulis	Strategi untuk menciptakan kemampuan yang dimiliki organisasi dibandingkan dengan pesaing melalui biaya dan diferensiasi.

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan definisi dari keunggulan bersaing menurut Porter (1998) dan bukan definisi dari peneliti yang lain ialah bahwa definisi tersebut sudah menggambarkan secara keseluruhan dari definisi-definisi yang lainnya. Selain itu titik utama dari keunggulan bersaing adalah strategi yang dilakukan oleh organisasi, penjabaran ini sudah terdapat pada definisi keunggulan bersaing menurut Porter (1998: 44).

PENGUKURAN DIMENSI DAN INDIKATOR KEUNGGULAN BERSAING

Tabel 6.2 berikut ini menjelaskan konstruk dimensi dan indikator dari keunggulan bersaing menurut Kasasbeh Ermad et.al.(2017), Nimsith SI, Rifas AH, Cader MJA (2016), Sihite Mombang et.al.(2016), Porter (1998: 27-30), Moghli Abou A. A et.al.(2012), Kovacic Andrej (2000) dan Al-alak Abbas Basheer serta Tarabieh Saeed (2011).

Tabel 6.2 Konstruk Dimensi dan Indikator Keunggulan Bersaing

No	Peneliti	Dimensi Keunggulan Bersaing	Indikator Keunggulan Bersaing
1	Kasasbeh Ermad et.al.(2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas layanan - Pertumbuhan organisasi - Kinerja - Inovasi pemasaran dan kreativitas - Orientasi pelanggan dan diferensiasi pasar 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsif terhadap pelanggan - Inti organisasi, kompetensi dan biaya, efektivitas - Pertumbuhan organisasi - Kembalinya ekuitas dan pengembalian aset - Ide inovatif, produk kreatif, proses pengembangan

No	Peneliti	Dimensi Keunggulan Bersaing	Indikator Keunggulan Bersaing
2	Nimsith SI, Rifas AH, Cader MJA (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Kompetensi inti - Proses 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan, keuntungan waktu, keunggulan diferensiasi dan keunggulan kepemimpinan biaya - Sistem manajemen pengetahuan dan kemampuan dinamis
3	Sihite Mombang et.al.(2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu - Kualitas - Biaya - Fleksibilitas - Diferensiasi 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Delivery time</i>, konsistensi dan rantai pasok - Kualitas produk/jasa, standar dan garansi - <i>Cost leadership</i>, efisiensi dan keekonomian - Kebutuhan pelanggan, fleksibilitas operasional dan organisasi - Dipahami karyawan, dipahami pelanggan dan memberi nilai lebih
4	Porter (1998: 27-30)	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendanaan dan efisiensi biaya operasional

No	Peneliti	Dimensi Keunggulan Bersaing	Indikator Keunggulan Bersaing
		- Diferensiasi	- Efektivitas dan keinginan konsumen
5	Moghli Abou A. A et.al.(2012)	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu - Kualitas - Biaya - Fleksibilitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu pengiriman dan waktu penerimaan - Keunikan produk dan desain produk - Biaya total dan biaya tetap - Kapasitas produk dan kapasitas organisasi
6	Kovacic Andrej (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Biaya - Keuntungan - Organisasi - Kualitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurangan biaya - Siklus bisnis dan pengurangan penyimpanan - Proses organisasi - Perbaikan kualitas
7	Al-alak Abbas Basheer dan Tarabieh Saeed (2011)	<ul style="list-style-type: none"> - Diferensiasi inovasi - Diferensiasi pasar - Kinerja organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Produk baru, struktur baru, proses produksi baru, atau sistem administrasi baru - Citra unik di pasar, mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan dan keinginan pelanggan - Jenis inovasi, konteks budaya, dan usia organisasi

No	Peneliti	Dimensi Keunggulan Bersaing	Indikator Keunggulan Bersaing
8	Dimensi dan indikator penulis	- Biaya - Diferensiasi	- Pendanaan dan efisiensi biaya operasional - Efektivitas dan keinginan konsumen

Sumber: Data dari berbagai sumber yang diolah, 2018.

Dasar penentuan dimensi dan indikator keunggulan bersaing menurut Porter (1998) karena telah memaparkan dan sesuai dengan definisi keunggulan bersaing. Dimensi dari peneliti sebelumnya yang lain lebih membahas pada uraian keunggulan bersaing. Sehingga dimensi dan indikator menurut Porter (1998: 27-30) yang menjadi acuan telah tepat serta menggambarkan fenomena dalam penelitian ini.

Berdasarkan hal tersebut maka konstruk keunggulan bersaing adalah strategi untuk menciptakan kemampuan yang dimiliki organisasi dibandingkan dengan pesaing melalui biaya dan diferensiasi, sesuai dengan konsep Porter (1998: 44) dengan dimensi dari keunggulan bersaing dalam penelitian ini adalah biaya dan diferensiasi menurut Porter (1998: 27-30). Indikator untuk biaya yaitu pendanaan dan efisiensi biaya operasional. Indikator untuk diferensiasi yaitu efektivitas dan keinginan konsumen.

ANALISIS DESKRIPTIF DENGAN PENDEKATAN ANALISIS KUALITATIF UNTUK KEUNGGULAN BERSAING

Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bagi bank umum di Indonesia diharapkan mampu menghasilkan daya saing antar perbankan sehingga menciptakan keunggulan bersaing. Pada penelitian ini, untuk keunggulan bersaing diukur oleh 2 dimensi yaitu biaya dan diferensiasi. Pengukuran keunggulan bersaing

menggunakan 4 indikator. Berikut adalah hasil pengolahan data deskriptif secara kuantitatif pada setiap indikator untuk keunggulan bersaing.

Tabel 6.3 Tanggapan Pengelola Operasional Bank Mengenai Indikator Keunggulan Bersaing

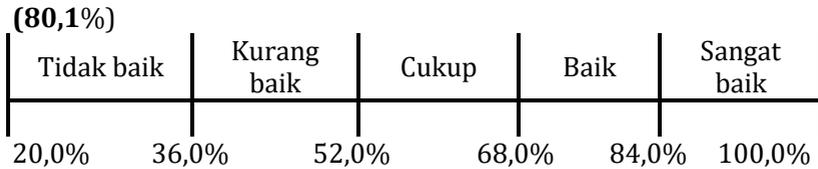
No	Indikator	Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal	
		1	2	3	4	5				
1	Keinginan nasabah	1	1	6	19	39	12	77	286	385
		2	1	1	8	43	24	77	319	385
		3	1	1	7	43	25	77	321	385
	Total indikator keinginan nasabah							926	1155	
	Persentase indikator keinginan nasabah							80,17%		
2	Efektivitas	4	1	1	9	50	16	77	310	385
		5	1	0	9	51	16	77	312	385
		6	1	1	6	47	22	77	319	385
		7	1	0	5	46	25	77	325	385
	Total indikator efektivitas							1266	1540	
Persentase indikator efektivitas							82,21%			
Total Dimensi Diferensiasi								2192	2695	
Persentase Dimensi Diferensiasi								81,3% (Baik)		
3	Pendanaan	8	2	4	12	46	13	77	295	385

No	Indikator	Pilihan Jawaban					Total	Skor Aktual	Skor Ideal	
		1	2	3	4	5				
		9	2	1	16	46	12	77	296	385
Total indikator pendanaan								591	770	
Persentase indikator pendanaan								76,75%		
4	Efisiensi biaya operasional	10	1	1	17	44	14	77	300	385
	Persentase indikator efisiensi biaya operasional								77,92%	
Total Dimensi Biaya								891	1155	
Persentase Dimensi Biaya								77,1% (Baik)		

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 6.3 tersebut untuk skor aktual keunggulan bersaing sebesar 3083. Jumlah skor tersebut dimasukkan ke dalam garis kontinum pada gambar 6.1, yang pengukurannya ditentukan dengan cara:

$$\begin{aligned} \text{Persentase Skor} &= (\text{total skor aktual} : \text{total skor ideal}) \times 100\% \\ &= (3083 : 3850) \times 100\% \\ &= 80,1\% \end{aligned}$$



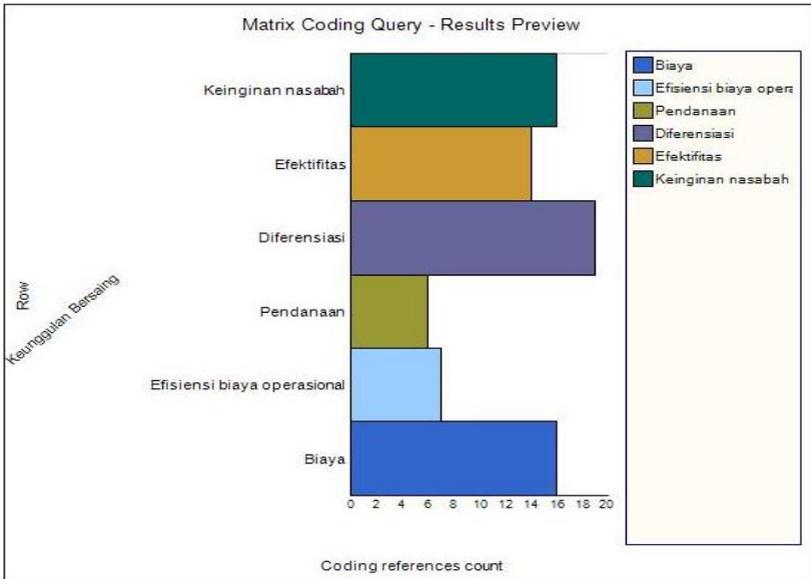
Sumber: Data diolah, 2019.

Gambar 6.1 Garis Kontinum Keunggulan Bersaing

Persentase tabel 6.3 dan gambar 6.1 menunjukkan nilai aktual yang diperoleh 3083 atau 80,1% masuk ke dalam kategori baik dari skor ideal yaitu 3850. Nilai aktual ini menunjukkan kondisi keunggulan bersaing yang terjadi saat ini pada bank umum di Indonesia Untuk menciptakan keunggulan bersaing dilihat dari efisiensinya biaya operasional dan ketersediaan biaya berupa pendanaan untuk pengembangan layanan keuangan digital yang disiapkan oleh bank umum di Indonesia. Selain itu untuk menciptakan keunggulan bersaing bank umum di Indonesia juga sudah melakukan efektivitas melalui layanan keuangan digital yang sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan *digital branch*.

Analisis kualitatif untuk keunggulan bersaing berasal dari beberapa sumber dan informan kemudian diolah menggunakan *software* NVivo 10. Gambar 6.2 menunjukkan hasil *software* NVivo 10 untuk keunggulan bersaing yang dihadapi bank umum dalam melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia. penjelasan dan penguraian dari masing-masing dimensi yang paling banyak sumbernya adalah dimensi diferensiasi (20 sumber) dan dimensi biaya (16 sumber). Jumlah sumber tersebut

berasal dari hasil *software NVivo 10* pada *coding summary by source report* terutama pada *number of coding references*.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 6.2 *Grouped Bar* Untuk Keunggulan Bersaing

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, menggambarkan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing dapat dilakukan sesuai keinginan nasabah dalam memberikan operasional layanan keuangan digital. Sumber dan informan menjelaskan untuk keinginan nasabah pada bank umum di Indonesia sebagian besar sudah sesuai keinginannya. Hal ini dipastikan karena pengembangan sistem digital yang dilakukan merupakan wujud komitmen bank umum untuk mempermudah operasional layanan kepada nasabah, sehingga hal-hal yang diharapkan oleh nasabah menjadi perhatian dalam pengembangan sistem digital di bank umum. Sistem operasional

layanan keuangan digital pada *digital branch* menjawab solusi keinginan nasabah.

Fokus pada sesuai keinginan nasabah dapat menjadi perhatian pihak bank umum di Indonesia untuk menciptakan keunggulan bersaing. Nasabah sebagai sumber utama pendanaan pihak bank umum di Indonesia menjadi prioritas utama yang terus dilayani. Untuk itu bank umum di Indonesia dapat menyediakan jasa dan produk layanan keuangan digital yang sesuai keinginan nasabah yaitu salah satunya operasional penutupan rekening digital sebagai layanan keuangan digital pada *digital branch* untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Sumber dan informan menjelaskan bahwa kondisi saat ini, untuk perubahan operasional pelayanan dengan menggunakan sistem digital mampu mempercepat pelaksanaan operasional pada bank umum di Indonesia. Perubahan ini bentuk efektivitas perbankan agar mempercepat waktu proses operasional pelayanan bagi nasabah. Peningkatan pelayanan yang lebih cepat melalui pelayanan keuangan digital ini dapat menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum. Adanya layanan keuangan digital pada *digital branch* dapat menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia melalui peningkatan efektivitas operasional terutama pada layanan penutupan rekening digital yang belum dijalankan oleh bank umum. Layanan keuangan digital ini mampu memenuhi keinginan para nasabah untuk mendapatkan layanan keuangan kapanpun dan dimanapun sehingga nasabah dapat melakukan transaksi perbankan selama 24 jam per hari sesuai keinginan nasabah.

Sumber dan informan menjelaskan untuk efektivitas operasional pada bank umum di Indonesia untuk layanan keuangan digital telah mampu meningkatkan efektivitas operasional bank umum seperti pada bank OCBC NISP yang menjelaskan dengan sistem layanan yang sudah digitalisasi semakin mempercepat pelayanan operasional yang diberikan kepada nasabah. Hal yang sama juga disampaikan oleh bank umum lainnya bahwa jika nasabah melakukan pembukuan transaksi dengan cara manual maka akan membutuhkan waktu berjam-jam karena dapat menghitung saldo

transaksi mulai dari tingkat sub rekening. Hal ini akan berbeda jika dilakukan oleh sistem digital, yang mana proses perhitungan dalam pembuatan laporan dilakukan secara otomatis hanya membutuhkan waktu yang lebih cepat. Namun sebaiknya proses layanan operasional digital ini masih dapat selalu dipantau terlebih dahulu oleh pihak bank. Hal ini dikarenakan kekhawatiran pihak bank umum pada sistem digital yang masih ada kendala atau kurang lancar pada prosesnya.

Dilihat dari analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif pada penelitian ini, menggambarkan bahwa bank umum di Indonesia telah memiliki dan menyediakan pendanaan yang besar untuk pelaksanaan sistem layanan operasional secara digital terutama menuju pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Salah satu cara perbankan dapat meningkatkan pendanaannya dengan menurunkan biaya operasionalnya. Pelaksanaan pelayanan operasional digital pada bank umum di Indonesia akan mampu menurunkan biaya operasionalnya sehingga menjadi lebih efisien. Bank umum di Indonesia telah serius dalam menyiapkan dana pengembangan teknologi digital yaitu menuju layanan keuangan digital pada *digital branch* sehingga akan menjadi lebih efisien biaya operasionalnya. Selama ini bank umum di Indonesia masih memiliki biaya operasional yang lebih besar dari pada pendapatannya, sehingga dengan adanya layanan *digital branch* ke depan akan menurunkan biaya operasional yang lebih besar selama ini.

Sumber dan informan menjelaskan kondisi saat ini, untuk pendanaan pada bank umum di Indonesia telah menyediakan dana untuk pengembangan teknologi digital. Hal ini dilakukan karena berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya untuk tingkat laju perkembangan sistem digital cenderung lebih cepat serta perubahan kebijakan yang juga selalu berubah di mana mengharuskan bank umum mampu mengikuti perubahan menuju layanan keuangan digital. Besaran dana pengembangan teknologi digital yang dialokasikan sangat besar.

Dana yang dapat disediakan memang sangat besar, seperti pengalokasian dana pengembangan teknologi digital yang dilakukan oleh BRI sebesar 2,4 triliun rupiah, bank Mandiri sebesar 1,6 triliun rupiah, BCA sebesar 4 triliun rupiah dan BNI menyediakan dana sebesar 1,5 triliun rupiah. Ini menunjukkan keseriusan bank yang ingin mengembangkan layanan keuangan digital. Namun akan menjadi masalah bagi bank umum pada BUKU 2 yang masih terbatas pada jumlah kecukupan modal yang dimiliki sehingga untuk pengalokasian dana pengembangan teknologi digital menjadi tidak besar. Untuk itu bank umum di Indonesia dapat menyediakan dan mengalokasikan dana pengembangan teknologi digital lebih besar lagi agar dapat bersaing dengan bank umum lainnya dalam penggunaan layanan operasional secara digital seperti untuk pengembangan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Sumber dan informan menjelaskan kondisi saat ini, untuk efisiensi biaya operasional pada bank umum di Indonesia menunjukkan bahwa terjadi penurunan biaya operasional sejak dilakukan layanan operasional digital, walaupun belum terlalu besar penurunan biaya operasionalnya. Hal ini dikarenakan belum semua layanan operasional di bank umum dibuatkan secara digitalisasi. Salah satu bank umum berpendapat dari pada membuka kantor cabang baru secara konvensional yang membutuhkan biaya operasional yang besar, maka akan menjadi lebih efisien jika di layanan operasional dilakukan secara digital.

Peningkatan efisiensi pada bank umum di Indonesia adalah melalui penurunan biaya operasionalnya. Kondisi saat ini, upaya yang dilakukan untuk menurunkan biaya operasional bank umum di Indonesia ialah mengubah layanan konvensional menjadi layanan operasional secara digital. Untuk itu layanan operasional secara digital seperti informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital yang ada pada layanan *digital branch* dapat segera dilakukan agar mampu menurunkan biaya operasionalnya sehingga mampu meningkatkan pendapatan operasionalnya.

Menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia salah satunya dengan mengefisienkan biaya operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) dari masing-masing bank yaitu dengan melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*, ini dibuktikan dengan BRI dan BCA yang telah menerapkan layanan keuangan digital pada *digital branch* memiliki persentase BOPO di bawah 70%. Bank Permata mencatat perbaikan yang terhadap persentase BOPO dengan perbandingan tahun 2016 sebesar 150,8% menjadi 93,4% pada tahun 2018 yang diakibatkan pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Berdasarkan pemaparan hasil analisis deskriptif dengan pendekatan analisis kualitatif (dari sumber dan informan) untuk keunggulan bersaing ini secara teori telah sejalan dengan pendapat Porter (1998) yang menggunakan dimensi diferensiasi dengan indikatornya keinginan nasabah dan efektivitas serta selain itu juga menggunakan dimensi biaya dengan indikatornya pendanaan dan efisiensi biaya operasional dalam penelitiannya. Dimensi dan indikator tersebut telah memaparkan dan sesuai dengan definisi keunggulan bersaing secara lengkap dan sesuai dengan kondisi di lapangan yang terjadi untuk menerapkan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

BAB VII

RELASI KOMITMEN ORGANISASIONAL, MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI, TIK, BUSINESS PROCESS REENGINEERING DAN KEUNGGULAN BERSAING

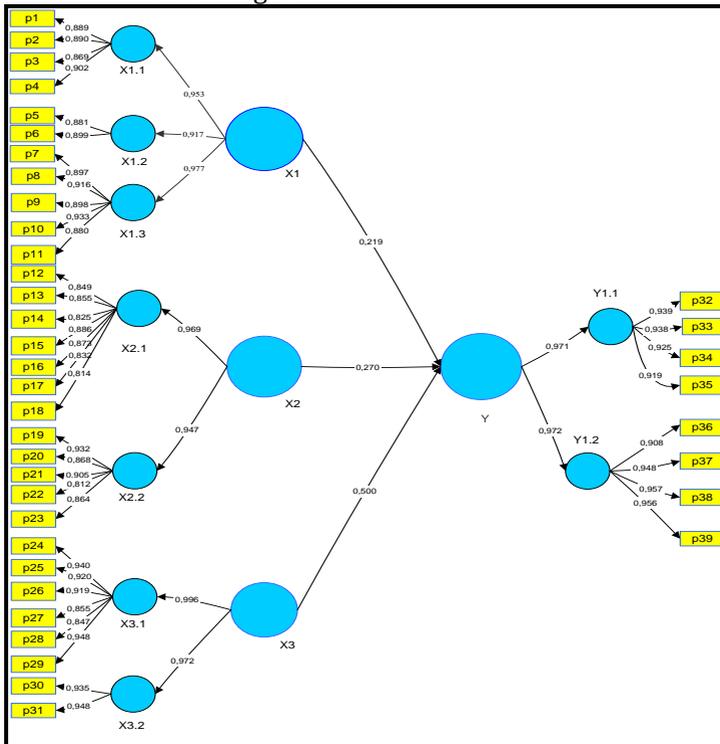
PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI SERTA TEKNOLOGI INFORMASI & KOMUNIKASI (TIK) TERHADAP *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi dan teknologi informasi & komunikasi (TIK) memiliki pengaruh terhadap *business process reengineering* secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini:

Ho: Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) tidak berpengaruh terhadap *business process reengineering* secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

H₁: Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap *business process reengineering* secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 7.1 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.1 Pengaruh Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Serta Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hasil analisis *bootstrapping* pengaruh komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia berdasarkan hasil statistik uji F yang di dapat dari *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 7.1.

Tabel 7.1 Uji Hipotesis Simultan Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Serta Teknologi Informasi dan Komunikasi Terhadap *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan	R - square	N	df1	df2	F hitung	F tabel	Kesimpulan
Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, serta Teknologi Informasi dan Komunikasi -> <i>Business Process Reengineering</i>	0,803	77	3	73	150,959	2,730	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁

Sumber: Lampiran 9 diolah, 2019.

Dengan nilai $R^2 = 0.803$, $k = 3$, $1 - R^2 = 0.197$ dan $n = 77$ maka nilai F hitung adalah sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (K - 1)}{(1 - R^2) / (n - K)} = \frac{0,803 / 2}{0,197 / 74} = 150,959$$

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, maka didapatkan pembahasan yang menghasilkan tiga kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen yang menitikberatkan pada hubungan antara komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap *business process reengineering* bagi bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS*

pada tabel 7.1 menunjukkan nilai *R-square* nya adalah sebesar 0,803. Karena memiliki nilai positif, menunjukkan bahwa model hubungan antar variabel yang dihasilkan sudah baik. Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada bank umum di Indonesia sudah tepat sebagai *independent variabel* dan *business process reengineering* sudah baik sebagai *dependent variabel*.

Kontribusi *kedua*, dari hasil pengolahan pada tabel 7.1 yang diperoleh dari *software SmartPLS* diperoleh nilai *F* hitung nya sebesar 150,959 dan nilai *F* tabel nya sebesar 2,730. Karena nilai *F* hitung lebih besar dari nilai *F* tabel maka hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Ini menunjukkan komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap *business process reengineering* secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh yang paling besar terhadap *business process reengineering*.

Kontribusi *ketiga*, berdasarkan gambar 7.1 penelitian dalam buku ini menghasilkan bahwa pelaksanaan *business process reengineering* melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital sangat dipengaruhi secara lebih besar oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terutama pada jaringan berbasis internet pada bank umum di Indonesia. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi fokus utama yang dapat dimiliki dan diperhatikan bank umum di Indonesia untuk melaksanakan perubahan besar yaitu pelaksanaan *business process reengineering* melalui pembuatan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Dalam penyediaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk pembuatan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* lebih memperhatikan jaringan berbasis internet agar proses layanan perbankan secara digital ini dapat berlangsung dengan cepat. Nasabah tidak perlu lama dalam melakukan proses

layanan keuangan digital yang dilakukannya bila jaringan berbasis internetnya sudah cepat. Sesuai fenomena yang terjadi bahwa internet kabel dan internet *mobile* di Indonesia masih kalah cepat bila dibandingkan dengan negara-negara lain di dunia.

Komitmen organisasional memberikan pengaruh yang paling kecil terhadap pelaksanaan *business process reengineering*. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian dari pihak bank umum di Indonesia untuk meningkatkan komitmen karyawannya melalui orientasi karyawan akan rasa bangga selama bekerja di bank dan merasa bagian dari permasalahan yang terjadi, rasa rugi bila meninggalkan bank saat ini sehingga tidak menjadi beban selama pelaksanaan perubahan dengan menunjukkan perilaku karyawan yang menghasilkan loyalitas dan tanggung jawab terhadap bank dan pekerjaannya.

Untuk meningkatkan pengaruh komitmen organisasional terhadap pelaksanaan *business process reengineering* pada pembuatan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang singkat dan jelas, maka pihak bank umum di Indonesia dapat lebih meyakinkan lagi kepada karyawannya bahwa selama pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* tidak akan mengurangi jumlah karyawan. Hal ini dapat menyebabkan adanya rasa tenang bagi karyawan dalam bekerja sehingga memiliki tanggung jawab yang besar untuk menyelesaikan pekerjaannya. Penempatan karyawan ke depan akan lebih diprioritaskan untuk memberikan pelayanan kepada nasabah dalam bentuk pelayanan keuangan lainnya.

Sehingga secara simultan untuk penyempurnaan proses bisnis yang besar dalam pelaksanaan *business process reengineering* melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital pada bank umum di Indonesia sangat dipengaruhi oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terutama pada infrastruktur teknologi melalui jaringan berbasis internet yang cepat, dipengaruhi oleh manajemen perubahan organisasi terutama pada perubahan strategi melalui pertumbuhan persaingan dan

dipengaruhi komitmen organisasional terutama pada komitmen normatif melalui tanggung jawab menuju pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

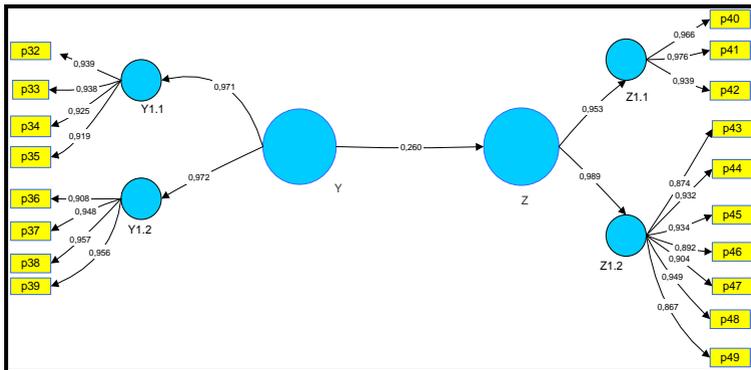
PENGARUH *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING

Business process reengineering memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini:

Ho: *Business process reengineering* tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

H₁: *Business process reengineering* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 7.2 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.2 Pengaruh *Business Process Reengineering* Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia

Hasil analisis *bootstrapping* pengaruh *business process reengineering* terhadap keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia berdasarkan hasil statistik uji t yang didapatkan dari *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 7.3.

Tabel 7.3 Uji Hipotesis *Business Process Reengineering* Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan	Original Sample (O)	T hitung (O/STERR)	T tabel	Kesimpulan
<i>Business Process Reengineering</i> -> Keunggulan Bersaing	0,260	3,560	1,96	Tolak H_0 dan Mendukung H_1

Sumber: Data Penulis, 2019.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, maka didapatkan pembahasan yang menghasilkan lima kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen dengan menitikberatkan pada hubungan antara *business process reengineering* dan keunggulan bersaing bagi bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS* pada tabel 7.3 menunjukkan nilai koefisien jalurnya sebesar 0,260. Ini menunjukkan hubungan yang searah antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia. Bila *business process reengineering* meningkat maka keunggulan bersaing akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia dapat tercapai dengan melaksanakan *business process reengineering* melalui layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Kontribusi *kedua*, dari hasil pengolahan pada tabel 7.3 dari *software SmartPLS* menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,560 dan nilai t tabel sebesar 1,96. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka untuk hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Sehingga *business process reengineering* melalui

pelaksanaan *business process reengineering* dan program *business process reengineering* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *ketiga*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa *business process reengineering* mempengaruhi secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan MS Saeed et.al.(2016), Huang Yan Shaio et.al.(2014), Wang Lixia et.al.(2012), Aregbeyen Omo (2011), Magutu Peterson et.al.(2010), Sidikat Adeyemi et.al.(2008), Prasetyana Dwi Salvida (2008) dan Kovacic Andrej (2000), mengatakan bahwa ada hubungan antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing. Sekaligus penelitian ini menunjukkan perbedaan yang berlawanan Altinkemer K et.al.(1998) dan Muthu Subramanian et.al.(1999) yang mengatakan pelaksanaan *business process reengineering* tidak berdampak pada keunggulan bersaing. Sehingga penelitian dalam buku ini menghasilkan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dipengaruhi oleh *business process reengineering* dengan penyempurnaan proses yang dilakukan pada prosedur bisnis yang lebih singkat dan mudah dipahami sehingga mempercepat waktu prosesnya dan menjadi pembeda dengan pesaingnya.

Kontribusi *keempat*, nilai perbandingan hasil verifikatif dan deskriptif pada *business process reengineering* yang terlihat pada tabel 7.4 menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikatif paling rendah adalah pengendalian risiko sebesar 0,919 pada dimensi program *business process reengineering* (0,971), sedangkan pada deskriptif paling rendah adalah prosedur proses sebesar 74,29% pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Nilai koefisien pada verifikatif untuk *business process reengineering* paling besar adalah prosedur proses sebesar 0,957 pada dimensi pelaksanaan *business process reengineering* (0,972), sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah hasil proses perubahan bisnis sebesar 80,26% sama-sama dari dimensi pelaksanaan *business process reengineering*. Hasil verifikatif dan deskriptif pada *business*

process reengineering ini memang berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikasi yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Perbandingan hasil verifikasi dan deskriptif pada keunggulan bersaing yang terlihat pada tabel 7.4 menunjukkan bahwa untuk nilai koefisien pada verifikasi paling rendah adalah efisiensi sebesar 0,939 dari dimensi biaya (0,953), sedangkan pada deskriptif paling rendah adalah pendanaan sebesar 76,75% dari dimensi biaya. Nilai koefisien pada verifikasi untuk keunggulan bersaing paling besar adalah keinginan nasabah sebesar 0,949 dari dimensi diferensiasi (0,989), sedangkan pada hasil deskriptif paling besar adalah efektivitas sebesar 82,21% sama-sama dari dimensi diferensiasi. Hasil verifikasi dan deskriptif pada keunggulan bersaing ini menunjukkan kesamaan hasil bahwa keinginan nasabah memiliki nilai yang paling besar dan menunjukkan perbedaan pada efisiensi dan efektivitas memiliki nilai yang rendah. Hasil verifikasi dan deskriptif pada keunggulan bersaing ini memang berbeda dikarenakan hasil deskriptif menunjukkan data sebenarnya tanpa ada nilai pengaruh dari variabel lainnya seperti pada hasil verifikasi yang menunjukkan adanya pengaruh dari variabel lainnya.

Tabel 7.4 Rangkuman Analisis Verifikatif dan Deskriptif Untuk *Business Process Reengineering* dan Keunggulan Bersaing

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
<i>Business Process Reengineering</i>	Program BPR (0,971)	1	Proses bisnis	0,939	80
		2		0,938	
		3	Pengendalian risiko	0,925	79,48
		4		0,919	
	Pelaksanaan BPR (0,972)	5	Prosedur proses	0,948	74,16
		6		0,957	
		7	Kebijakan proses	0,908	78,7
		8	Hasil proses perubahan bisnis	0,956	80,26
Keunggulan Bersaing	Diferensiasi (0,989)	1	Keinginan Nasabah	0,904	80,17
		2		0,949	
		3		0,867	
		4	Efektifitas	0,874	73,18
		5		0,932	
		6		0,934	

Variabel	Dimensi	No	Indikator	Verifikatif (Nilai Koefisien Jalur)	Deskriptif (Persentase Skor Aktual)
		7		0,892	
	Biaya (0,953)	8	Pendanaan	0,966	76,62
		9		0,976	
		10	Efisiensi biaya operasional	0,939	77,92

Sumber: Data Penulis, 2019.

Sehingga perlu dilakukan perbaikan nilai indikator yang rendah yaitu pengendalian risiko di program *business process reengineering* agar meningkatkan nilai pengaruh pada keunggulan bersaing dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *kelima*, berdasarkan gambar 7.2 menjelaskan bahwa menciptakan keunggulan bersaing melalui diferensiasi produk yang sesuai keinginan nasabah dipengaruhi oleh *business process reengineering* dengan dimensi yang paling mempengaruhinya adalah pelaksanaan *business process reengineering*. Menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia sesuai dengan fenomena dengan melakukan diferensiasi pada produk yang sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan perbankan yang dapat dilakukan secara efektif, nyaman, aman, cepat dan efektif yaitu tersedia setiap saat selama 24 jam/hari dan 7 hari/minggu serta dapat diakses kapan saja dalam melakukan transaksi keuangannya yaitu melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch*. Maka bank umum di Indonesia juga dapat memiliki prosedur proses dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya layanan penutupan rekening digital yang lengkap karena layanan ini belum dilaksanakan oleh bank umum sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* dirancang semudah mungkin agar para nasabah mudah melakukan transaksi perbankan dengan cepat. Diperjelas dari sumber dan informan pada analisis kualitatif menunjukkan perbankan telah memiliki prosedur proses layanan keuangan saat ini, namun masih banyak bank umum yang belum memiliki karena belum menerapkan layanan *digital branch*. Prosedur proses untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* merupakan suatu keharusan yang diatur oleh pengambil kebijakan ketika suatu bank umum akan mengimplementasikan layanan *digital branch*. Untuk itu perlu dibuatkan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang jelas dan mudah dipahami bagi para nasabahnya yang dituangkan ke dalam buku panduan layanan keuangan digital. Hal ini akan berdampak bagi kemudahan nasabah bank umum dalam

menggunakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia.

Layanan keuangan digital pada *digital branch* dapat memiliki prosedur proses layanan yang lengkap terutama pada informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital. Prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang lengkap dan singkat tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi bank umum di Indonesia. Salah satu metoda yang dapat digunakan untuk membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *business process reengineering* adalah menggunakan model IDEF0.

Prosedur proses layanan keuangan digital yang dikembangkan dalam penelitian ini seperti yang telah dijelaskan di bab 3 pada sub bab 3.5.1.7, merujuk dari buku panduan layanan operasional konvensional BNI. Prosedur proses layanan tersebut kemudian dikembangkan ke dalam layanan keuangan digital berupa layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, proses transaksi digital, penutupan rekening digital, pinjaman / penyaluran kredit digital dan pembukaan deposito digital. Dari prosedur layanan keuangan digital ini kemudian dibuatkan ke dalam model IDEF0. Berdasarkan model IDEF0 yang dibuat tersebut kemudian ditanyakan dalam bentuk kuesioner, ke pihak bank yaitu BRI (BUKU 4), BNI (BUKU 4), BTN (BUKU 3), BCA (BUKU 4) dan BTPN (BUKU 3) untuk memberikan pendapat terhadap model IDEF0 layanan keuangan digital tersebut apakah telah sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak bank.

Hasil yang diperoleh dari pihak bank terhadap kuesioner IDEF0 untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* menggunakan model IDEF0 berupa layanan informasi digital, pembukaan rekening digital, proses transaksi digital, penutupan rekening digital, pinjaman / penyaluran kredit digital dan pembukaan deposito digital, sepakat bahwa model IDEF0 telah sesuai dan dapat digunakan pada layanan *digital branch* bank umum di Indonesia. Pihak bank umum berharap bahwa layanan keuangan

digital pada *digital branch* dapat memperhatikan jaringan internet dan kecepatan proses yang *know your customer* (KYC).

Hasil dari model IDEF0 untuk layanan keuangan digital berupa sebuah prosedur proses yang dapat digunakan oleh semua bank umum di Indonesia untuk layanan *digital branch*. Model IDEF0 untuk layanan *digital branch* ini menghasilkan prosedur proses layanan keuangan digital yang lebih cepat dibandingkan menggunakan *internet banking* dan *mobile banking*, karena pada prosedur prosesnya menggunakan *scan* e-KTP yang sudah terintegrasi dengan dinas kependudukan. Begitu e-KTP di *scan* maka semua data yang dibutuhkan langsung tampil tanpa harus menulis secara manual. Hal ini dapat mempercepat dalam pengisian data pelanggan yang dibutuhkan. Model IDEF0 untuk layanan keuangan digital yang telah disepakati oleh pihak bank umum selanjutnya dibuatkan tampilan layanan keuangan digitalnya dengan menggunakan *software sublime text 3* pada mesin digital di *digital branch* bank umum di Indonesia

Layanan Penyediaan Informasi Digital Pada *Digital Branch*

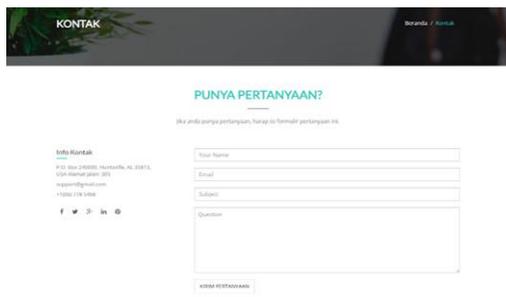
Berdasarkan model IDEF0 yang disepakati pihak bank telah sesuai dengan Model IDEF0 Untuk Layanan Informasi Digital, maka dibuat tampilan sketsa awal dari model IDEF0 menggunakan *software sublime text 3* pada mesin digital di *digital branch* bank umum di Indonesia untuk layanan penyediaan informasi digital seperti pada gambar 7.3.



2. Pada halaman utama, klik “Kontak” untuk masuk ke layar pertanyaan



3. Berikut adalah layar pertanyaan.



Isilah formulir pertanyaan tersebut, klik “Kirim Pertanyaan” sebagai langkah konfirmasi dan pengajuan pertanyaan

Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.3 Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin *Digital Branch* Untuk Layanan Penyediaan Informasi Digital Pada Bank Umum di Indonesia

Layanan Pembukaan Rekening Digital Pada *Digital Branch*

Berdasarkan model IDEFO yang disepakati pihak bank telah sesuai dengan Model IDEFO Untuk Layanan Pembukaan Rekening Digital, maka dibuat tampilan sketsa awal dari model IDEFO menggunakan *software sublime text 3* pada mesin digital di *digital branch* bank umum di Indonesia untuk layanan pembukaan rekening digital seperti pada gambar 7.4.

1. Sketsa awal desain halaman utama pada layar di mesin *digital branch*



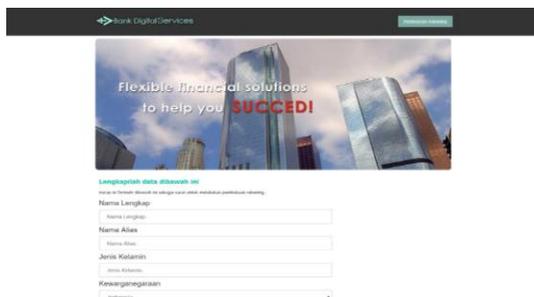
2. Klik pada "Produk & Layanan" untuk melihat pelayanan apa saja yang tersedia pada layar di mesin *digital branch*.



3. Pilih menu “Pembukaan Rekening” dan berikutnya klik “Lanjut”.



4. Scan e-KTP di mesin, lengkapilah data yang dibutuhkan di luar data di e-KTP untuk melakukan pembukaan rekening lalu klik “Simpan”.



Setelah proses pemasukan data dan pengunggahan data selesai, sistem pun akan memproses pembukaan rekening dan memberikan informasi lebih lanjut mengenai rekening yang baru saja dibuat.

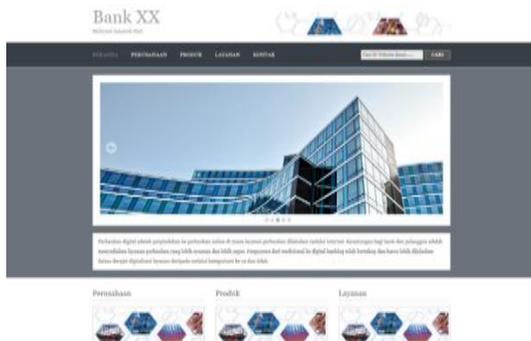
Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.4 Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin *Digital Branch* Untuk Layanan Pembukaan Rekening Digital Pada Bank Umum di Indonesia

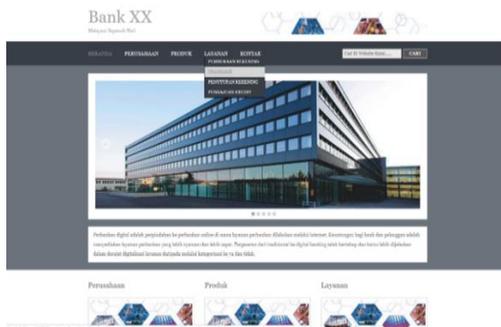
Layanan Transaksi Digital Pada *Digital Branch*

Berdasarkan model IDEFO yang disepakati pihak bank telah sesuai dengan Model IDEFO Untuk Layanan Transaksi Digital, maka dibuat tampilan sketsa awal dari model IDEFO menggunakan *software sublime text 3* pada mesin digital di *digital branch* bank umum di Indonesia untuk layanan transaksi digital seperti pada gambar 7.5.

1. Sketsa awal desain halaman utama pada layar di mesin *digital branch*



2. Pilih Menu "Layanan" dan Klik menu "Transaksi" untuk melakukan transaksi.



- Isilah data-data yang dibutuhkan untuk melakukan transaksi seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini.

Bank XX
Website Bank XX

BERANDA PERUSAHAAN PRIVASI LAYANAN BANTUAN

Isi data transaksi dibawah ini

Isi data transaksi dibawah ini

Jenis Rekening

Tarip

Nomor Rekening

Nama Pemilik Rekening

Bank/Kantorangan

Berita/Kantorangan

Nama Pemotong

Nama Alas

Alamat Pemotong

Alamat penerima

Tgl Transaksi

Jika sudah semua diisi, klik “Lanjut” untuk melanjutkan proses transaksi.

- Situs akan menampilkan keterangan transaksi yang sudah dimasukkan sebelumnya, klik “Konfirmasi” untuk melanjutkan proses transaksi.

Bank XX
Website Bank XX

BERANDA PERUSAHAAN PRIVASI LAYANAN BANTUAN

Isi data transaksi dibawah ini

Jenis Rekening : Tabungan

Nomor Rekening : 121212121212

Nama Pemilik Rekening : Reptem

Nama Pemotong : Julia

Total Yang Dibayarkan : 2.000.000

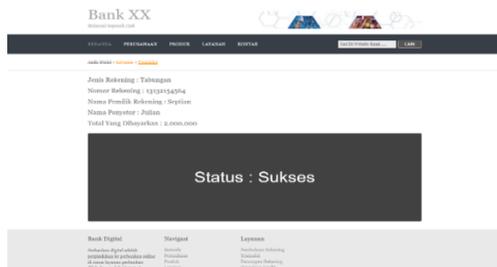
Bayar

Bank Digital	Martani	Lewisa
Rekening digital yang disediakan bank untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.
Rekening digital yang disediakan bank untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.
Rekening digital yang disediakan bank untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.
Rekening digital yang disediakan bank untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.
Rekening digital yang disediakan bank untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.	Rekening yang digunakan untuk transaksi antar bank.

Copyright © 2022 - All Rights Reserved - Bank XX

Bank XX 10000000

5. Setelah dikonfirmasi, maka sistem akan menunjukkan status transaksi yang telah dilakukan sebelumnya.



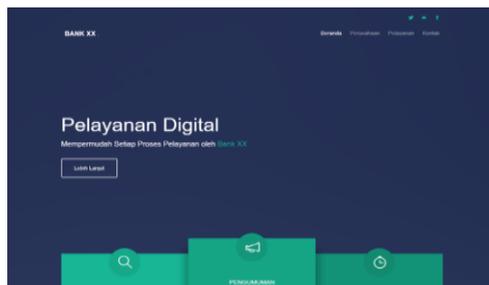
Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.5 Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin *Digital Branch* Untuk Layanan Transaksi Digital Pada Bank Umum di Indonesia

Layanan Penutupan Rekening Digital Pada *Digital Branch*

Berdasarkan model IDEFO yang disepakati pihak bank telah sesuai dengan gambar Model IDEFO Untuk Layanan Penutupan Rekening Digital, maka dibuat tampilan sketsa awal dari model IDEFO menggunakan *software sublime text 3* pada mesin digital di *digital branch* bank umum di Indonesia untuk layanan penutupan rekening digital seperti pada gambar 7.6.

1. Sketsa awal desain halaman utama pada layar di mesin *digital branch*



2. Pilih menu “Pelayanan”, lalu klik “Penutupan Rekening” untuk memproses penutupan rekening.



3. Lengkapilah data yang ada pada layar tersebut untuk dapat memproses penutupan rekening.

A screenshot of the "Penutupan Rekening" (Account Closure) form. The header shows "BANK XX" and navigation links for "Beranda", "Perencanaan", "Pelayanan", and "Kontak". The main heading is "Penutupan Rekening" with a sub-heading "Lengkapilah data dibawah". The form contains four input fields: "Nama", "Alamat", "Nomor", and "Nomor ID". Below these fields is a "Nomor KK" field.

Setelah semua pengisian data lengkap diisi, klik “Lanjut” untuk masuk pada tahapan verifikasi data.

4. Setelah data dimasukkan, sistem akan menampilkan hasil verifikasi data. Jika berhasil diverifikasi maka klik tombol “Konfirmasi”.



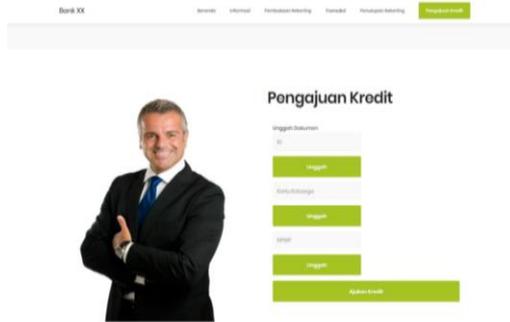
5. Setelah dikonfirmasi maka sistem akan memproses permintaan penutupan rekening anda dan hasilnya akan ditampilkan seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.6 Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin *Digital Branch* Untuk Layanan Penutupan Rekening Digital Pada Bank Umum di Indonesia

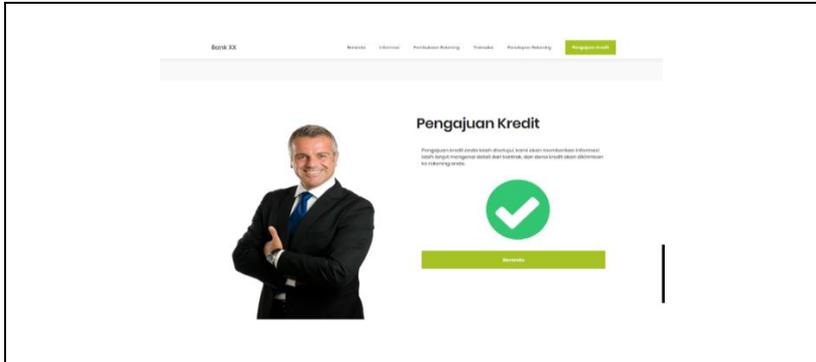
3. Selanjutnya, unggahlah dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk dapat melakukan pengajuan kredit. Klik “Ajukan Kredit” jika semua dokumen yang dibutuhkan sudah diunggah.



4. Setelah selesai unggah data, sistem akan melakukan verifikasi, pengecekan dan analisis data.



5. Unduh dan bacalah terlebih dahulu isi dari perjanjian tersebut, jika anda setuju dengan ketentuan yang ada maka anda dapat klik “Setuju”. Jika anda setuju terhadap kontrak perjanjian maka sistem akan menyetujui permintaan pengajuan kredit anda dan statusnya pun akan ditampilkan di sistem seperti yang terlihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.7 Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin *Digital Branch* Untuk Layanan Pengajuan Kredit Digital Pada Bank Umum di Indonesia

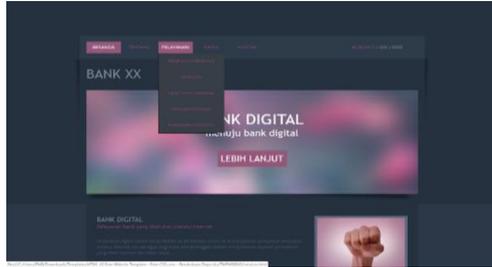
Layanan Pembukaan Deposito Digital Pada *Digital Branch*

Berdasarkan model IDEF0 yang disepakati pihak bank telah sesuai dengan Model IDEF0 Untuk Pembukaan Deposito Digital, maka dibuat tampilan sketsa awal dari model IDEF0 menggunakan *software sublime text 3* pada mesin digital di *digital branch* bank umum di Indonesia untuk layanan pembukaan deposito digital seperti pada gambar 7.8.

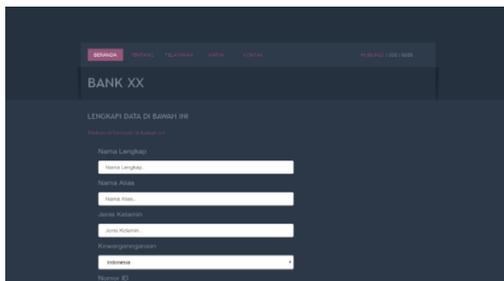
1. Sketsa awal desain halaman utama pada layar di mesin *digital branch*.



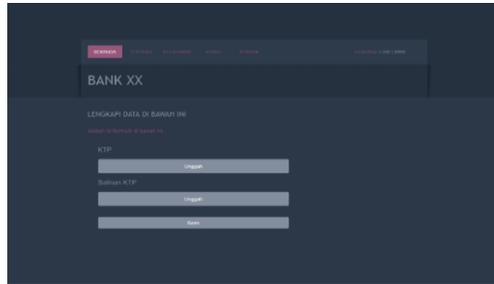
2. Klik pada “Pelayanan” untuk melihat pelayanan apa saja yang tersedia.



3. Scan e-KTP di mesin, lengkapilah data yang dibutuhkan di luar data e-KTP untuk melakukan pembukaan deposito. Data yang ditampilkan pada layar ini hanya beberapa saja dari sekian banyak data yang dibutuhkan untuk melakukan pembukaan deposito. Klik “Simpan”.

A screenshot of a bank website form titled 'LENGKAPI DATA DI BAHALU INI'. The form contains several input fields: 'Nama Lengkap', 'Alamat Lengkap', 'No. HP', 'Email', 'No. Rekening', 'No. Rekening Lain', and 'Jenis Deposito'. There is also a dropdown menu for 'Jenis Deposito' and a 'Simpan' button at the bottom. The form is designed to collect additional information from the user.

4. Unggah dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk melakukan pembukaan deposito. Misal deposit awal. Setelah dokumen diunggah klik “Kirim”. Layar ini hanya akan ditampilkan sedikit saja dari beberapa dokumen yang perlu dibutuhkan dalam pembukaan deposito.



5. Setelah pembayaran diterima, sistem akan menampilkan status pembukaan deposito anda.



Setelah proses masukan data dan pengunggahan data selesai, sistem akan memproses pembukaan akun dan memberikan informasi lebih lanjut tentang akun yang baru saja dibuat.

Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.8 Tampilan Sketsa Awal Pada Mesin *Digital Branch* Untuk Layanan Pembukaan Deposito Digital Pada Bank Umum di Indonesia

Prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* dengan membuat model IDEF0 yang singkat dan jelas, ditampilkan menggunakan *software sublime text 3* pada mesin di *digital branch* tersebut dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi bank umum di

Indonesia. Sehingga pelaksanaan *business process reengineering* mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yaitu untuk informasi digital, pembukaan rekening digital, transaksi digital, penutupan rekening digital, pengajuan kredit digital dan pembukaan deposito digital menggunakan metoda model IDEF0.

Sementara itu yang perlu diperhatikan pada *business process reengineering* untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia adalah program *business process reengineering* melalui pengendalian risiko karena memberikan pengaruh yang kecil dibandingkan indikator lainnya. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya kesadaran dari pihak bank umum untuk segera merespon perubahan menuju pada layanan keuangan digital. Bank umum di Indonesia memang suka atau tidak suka dapat melakukan perubahan besar ke arah layanan operasional digital bila tidak ingin jatuh akibat terlambat dalam melakukan perubahan. Sumber dan informan pada analisis kualitatif menjelaskan sistem layanan operasional digital untuk memenuhi keinginan nasabah terutama usia milenial (generasi Y) dan generasi Z. Target usia milenial (generasi Y) dan generasi Z yang lebih menggunakan layanan keuangan digital dalam aktivitas sehari-hari sehingga target tersebut bisa untuk menghindari risiko akan pengurangan jumlah nasabah bila bank umum segera mengubah layanan konvensional menjadi layanan keuangan digital. Risiko terpuruk bila terlambat mengubah proses bisnis ke arah digitalisasi akan berdampak pada pengurangan jumlah nasabahnya. Sistem layanan keuangan digital bagi bank umum untuk mengakomodir perubahan zaman dan memenuhi keinginan nasabah.

Untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* yang dapat dilakukan secara nyaman, aman, cepat dan efektif yaitu tersedia setiap saat selama 24 jam/hari dan 7 hari/minggu serta dapat diakses kapan saja dalam melakukan transaksi keuangannya. Menciptakan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui pelaksanaan *business process reengineering* dengan membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya layanan penutupan rekening

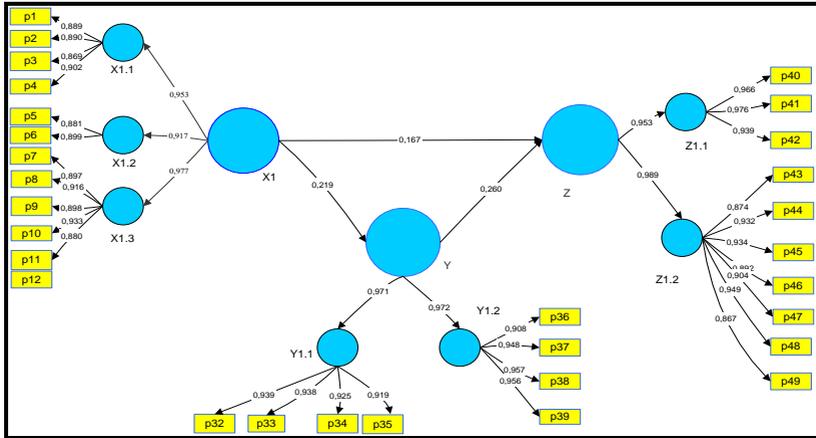
digital karena belum dilaksanakan oleh bank umum lainnya. Salah satu metoda yang dapat digunakan untuk pelaksanaan *business process reengineering* yaitu dengan metoda model IDEF0.

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SECARA LANGSUNG MAUPUN MELALUI *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan pada penelitian dalam buku ini:

- Ho: Komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.
- H₁: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 7.9 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.9 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Pada gambar 7.9 tersebut terdapat dua macam hubungan, yaitu:

1. Hubungan langsung antara komitmen organisasional terhadap keunggulan bersaing.
2. Hubungan tidak langsung antara komitmen organisasional terhadap keunggulan bersaing melalui *business process reengineering*.

Untuk menguji hubungan tidak langsung, terlebih dahulu dilakukan uji Sobel untuk mengetahui apakah *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening* atau tidak berperan sebagai variabel *intervening* pada hubungan komitmen organisasional terhadap keunggulan bersaing yang dilihat dari nilai t hitung. Tabel 7.5 berikut ini merupakan hasil analisis pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap keunggulan bersaing dan pengaruh secara tidak langsung melalui *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia menggunakan *SmartPLS*.

Tabel 7.5 Uji Hipotesis Komitmen Organisasional Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan		Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T hitung	T tabel	Kesimpulan
Tidak langsung melalui BPR	KO -> BPR	0,219	0,086	2,036	1,960	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁
	BPR -> KB	0,260	0,073			
Langsung	KO -> KB	0,167	0,061	2,752	1,960	
VAF = Pengaruh tidak langsung / Pengaruh total		0,255	25,5%		Pemediasi parsial	
<i>f</i> ²		0,11			Lemah	

Sumber: Data Penulis, 2019.

Dengan nilai a = 0.219, b = 0.260, Sa = 0.086, Sb = 0.073, maka a.b = 0.057.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \\
 &= \sqrt{(0.068)(0.005) + (0.048)(0.007) + (0.007)(0.005)} \\
 &= 0.028
 \end{aligned}$$

Sehingga nilai t hitung untuk hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{a.b}{Sab} = \frac{0.057}{0.028} = 2.036$$

Maka besarnya nilai *relative size* nya adalah

$$\begin{aligned}
 VAF &= \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}} \\
 &= \frac{(0,219 \times 0,260)}{(0,219 \times 0,260) + 0,167} = 0,255
 \end{aligned}$$

dan besarnya nilai *effect size* nya adalah

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ dengan mediasi} - R^2 \text{ tanpa mediasi}}{1 - R^2 \text{ dengan mediasi}}$$
$$= \frac{0,891 - 0,879}{1 - 0,891} = 0,11$$

Berdasarkan hasil pengolahan tersebut, didapatkan pembahasan yang menghasilkan dua kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen yang menitikberatkan pada hubungan antara komitmen organisasional, *business process reengineering* dan keunggulan bersaing bagi bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan pada tabel 7.5 yang diperoleh dari *software SmartPLS* menunjukkan pada hubungan tidak langsung nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,036 dan pada hubungan langsung nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,752. Nilai t hitung untuk hubungan tidak langsung dan hubungan langsung lebih besar dari t tabel sebesar 1,96, ini menjelaskan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Maka dapat dihasilkan bahwa *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening*. Besarnya variabel *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening* berdasarkan nilai VAF yang diperoleh adalah sebesar 25,5% atau termasuk dalam kategori pemediasi parsial ($VAF \leq 0,8$). Didukung juga dari nilai *effect size* sebesar 0,11 yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki hubungan yang lemah terhadap variabel keunggulan bersaing. Terdapat variabel *intervening* lain untuk model yang lain dan tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya kompetensi. Sehingga komitmen organisasional berpengaruh terhadap keunggulan bersaing melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia

Kontribusi *kedua*, gambar 7.9 menjelaskan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi bank umum di Indonesia sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya layanan penutupan rekening digital yang belum dilaksanakan oleh bank umum, yang dapat dilakukan secara efektif, nyaman, aman, cepat dan efektif yaitu tersedia setiap

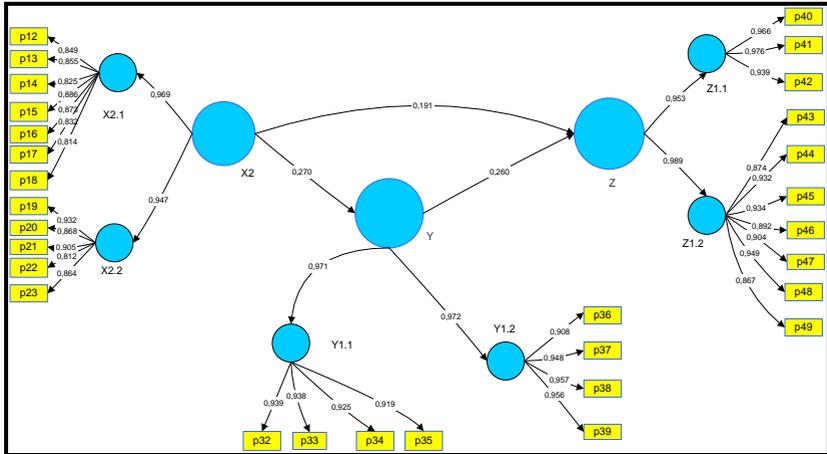
saat selama 24 jam/hari dan 7 hari/minggu serta dapat diakses kapan saja dalam melakukan transaksi keuangannya. Menciptakan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui pelaksanaan *business process reengineering* dengan membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* dan meningkatkan tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* sebagai wujud komitmen organisasionalnya.

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SECARA LANGSUNG MAUPUN MELALUI *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Manajemen perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan pada penelitian dalam buku ini:

- Ho: Manajemen perubahan organisasi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.
- H₁: Manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 7.10 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.10 Pengaruh Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Pada gambar 7.10 tersebut terdapat dua macam hubungan, yaitu:

1. Hubungan langsung antara manajemen perubahan organisasi terhadap keunggulan bersaing.
2. Hubungan tidak langsung antara manajemen perubahan organisasi terhadap keunggulan bersaing melalui *business process reengineering*.

Untuk menguji hubungan tidak langsung, terlebih dahulu dilakukan uji Sobel untuk mengetahui apakah *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening* atau tidak berperan sebagai variabel *intervening* pada hubungan manajemen perubahan organisasi terhadap keunggulan bersaing yang dilihat dari nilai t hitung. Tabel 7.6 berikut ini merupakan hasil analisis pengaruh secara langsung manajemen perubahan organisasi terhadap keunggulan bersaing dan secara tidak langsung melalui *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia menggunakan *SmartPLS*.

Tabel 7.6 Uji Hipotesis Manajemen Perubahan Organisasi Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan		Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T hitung (O/STERR)	T tabel	Kesimpulan
Tidak langsung melalui BPR	MPO -> BPR	0,270	0,092	2,188	1,960	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁
	BPR -> KB	0,260	0,073			
Langsung	MPO -> KB	0,191	0,069	2,783	1,960	
VAF = Pengaruh tidak langsung / Pengaruh total		0,269	26,9%			Pemediasi parsial
<i>f</i> ²		0,11				Lemah

Sumber: Data Penulis, 2019.

Dengan nilai a = 0.270, b = 0.260, Sa = 0.092, Sb = 0.073, maka a.b = 0.070.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \\
 &= \sqrt{(0.068)(0.008) + (0.073)(0.005) + (0.008)(0.005)} = 0.032
 \end{aligned}$$

Sehingga nilai t hitung untuk hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{a.b}{Sab} = \frac{0.070}{0.032} = 2.188$$

Maka besarnya nilai *relative size* nya adalah:

$$\begin{aligned}
 VAF &= \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}} \\
 &= \frac{(0,270 \times 0.260)}{(0.270 \times 0.260) + 0.191} = 0,269
 \end{aligned}$$

dan besarnya nilai *effect size* nya adalah

$$\begin{aligned}
 f^2 &= \frac{R^2 \text{ dengan mediasi} - R^2 \text{ tanpa mediasi}}{1 - R^2 \text{ dengan mediasi}} \\
 &= \frac{0,891 - 0,879}{1 - 0,891} = 0,11
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengolahan tersebut, didapatkan pembahasan yang menghasilkan dua kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen yang menitikberatkan pada hubungan antara manajemen perubahan organisasi, *business process reengineering* dan keunggulan bersaing bagi bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan pada tabel 7.6 yang diperoleh dari *software SmartPLS* menunjukkan pada hubungan tidak langsung nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,188 dan pada hubungan langsung nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,783. Nilai t hitung untuk hubungan tidak langsung dan hubungan langsung lebih besar dari t tabel sebesar 1,96, ini menjelaskan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Maka dapat dihasilkan bahwa *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening*. Besarnya variabel *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening* berdasarkan nilai VAF yang diperoleh adalah sebesar 26,9% atau termasuk dalam kategori pemediasi parsial ($VAF \leq 0,8$). Didukung juga dari nilai *effect size* sebesar 0,11 yang menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan organisasi memiliki hubungan yang lemah terhadap variabel keunggulan bersaing. Terdapat variabel *intervening* lain untuk model lain dan tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya *lean process*. Sehingga manajemen perubahan organisasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing melalui *business process reengineering*

pada bank umum di Indonesia dalam menerapkan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

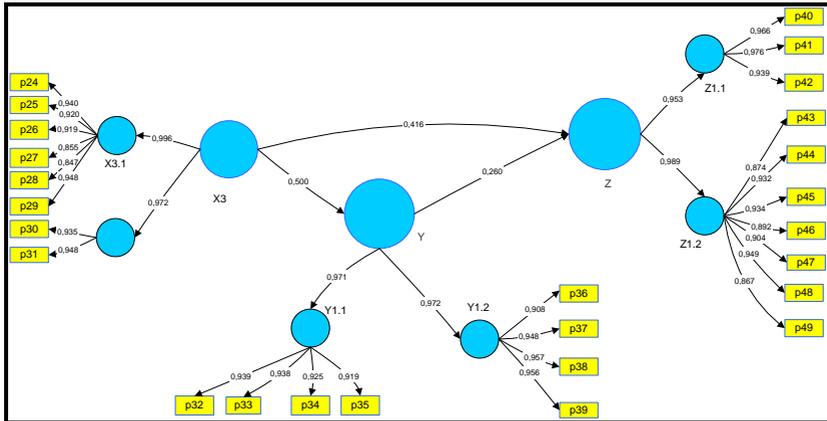
Kontribusi *kedua*, gambar 7.10 menjelaskan bahwa untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi bank umum di Indonesia sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya layanan penutupan rekening digital yang belum dilaksanakan oleh bank umum, yang dapat dilakukan secara efektif, nyaman, aman, cepat dan efektif yaitu tersedia setiap saat selama 24 jam/hari dan 7 hari/minggu serta dapat diakses kapan saja dalam melakukan transaksi keuangannya. Menciptakan keunggulan bersaing dapat dilakukan melalui pelaksanaan *business process reengineering* dengan membuat prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* sebagai wujud pertumbuhan persaingan antar sesama bank umum yang menginginkan perubahan dari kondisi lama berupa layanan konvensional menjadi kondisi baru yang diharapkan yaitu layanan keuangan digital pada *digital branch*.

PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK) TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SECARA LANGSUNG MAUPUN MELALUI *BUSINESS PROCESS REENGINEERING*

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan pada penelitian dalam buku ini:

- Ho: Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.
- H₁: Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara langsung maupun melalui *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 7.11 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.11 Pengaruh Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Pada gambar 7.11 tersebut terdapat dua macam hubungan, yaitu:

1. Hubungan langsung antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap keunggulan bersaing.
2. Hubungan tidak langsung antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap keunggulan bersaing melalui *business process reengineering*.

Untuk menguji hubungan tidak langsung, terlebih dahulu dilakukan uji Sobel untuk mengetahui apakah *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening* atau tidak berperan sebagai variabel *intervening* pada hubungan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap keunggulan bersaing yang dilihat dari nilai t hitung. Tabel 7.7 berikut ini merupakan hasil analisis pengaruh secara langsung teknologi informasi dan

komunikasi terhadap keunggulan bersaing dan secara tidak langsung melalui *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia menggunakan SmartPLS.

Tabel 7.7 Uji Hipotesis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui *Business Process Reengineering* Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan		Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T hitung (O/STERR)	T tabel	Kesimpulan
Tidak langsung melalui BPR	TIK -> BPR	0,500	0,092	2,955	1,960	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁
	BPR -> KB	0,260	0,073			
Langsung	TIK -> KB	0,416	0,092	4,525	1,960	
VAf = Pengaruh tidak langsung / Pengaruh total		0,238	23,8%			Pemediasi parsial
f²		0,385				Kuat

Sumber: Data Penulis, 2019.

Dengan nilai a = 0.500, b = 0.260, Sa = 0.092, Sb = 0.073, maka a.b = 0.130.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2} \\
 &= \\
 &= \sqrt{(0.068)(0.009) + (0.250)(0.005) + (0.009)(0.005)} = \\
 &= 0.044
 \end{aligned}$$

Sehingga nilai t hitung untuk hubungan tidak langsung adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{a.b}{Sab} = \frac{0.130}{0.044} = 2.955$$

Maka besarnya nilai *relative size* nya adalah:

$$\begin{aligned} VAF &= \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}} \\ &= \frac{(0,500 \times 0.260)}{(0.500 \times 0.260) + 0.416} = 0,238 \end{aligned}$$

Dan besarnya nilai *effect size* nya adalah:

$$\begin{aligned} f^2 &= \frac{R^2 \text{ dengan mediasi} - R^2 \text{ tanpa mediasi}}{1 - R^2 \text{ dengan mediasi}} \\ &= \frac{0,891 - 0,849}{1 - 0,891} = 0,385 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengolahan tersebut, didapatkan pembahasan yang menghasilkan dua kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen yang menitikberatkan pada hubungan antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK), *business process reengineering* dan keunggulan bersaing bank umum di Indonesia. *Pertama*, hasil pengolahan pada tabel 7.7 yang diperoleh dari *software SmartPLS* menunjukkan pada hubungan tidak langsung nilai t hitung yang diperoleh adalah 2,955 dan pada hubungan langsung nilai t hitung yang diperoleh adalah 4,525. Nilai t hitung untuk hubungan tidak langsung dan hubungan langsung lebih besar dari t tabel sebesar 1,96, ini menjelaskan bahwa hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Maka dapat dihasilkan bahwa *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening*. Besarnya variabel *business process reengineering* berperan sebagai variabel *intervening* berdasarkan nilai VAF yang diperoleh adalah sebesar 23,8% atau termasuk dalam kategori pemediasi parsial ($VAF \leq 0,8$). Namun dikarenakan lebih besar pengaruh langsung variabel teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap variabel keunggulan bersaing daripada melalui variabel *business process reengineering* yaitu sebesar 41,6% maka lebih tepat bila teknologi informasi dan komunikasi (TIK) langsung mempengaruhi keunggulan bersaing pada bank umum dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* di

Indonesia. Didukung juga dari nilai *effect size* sebesar 0,385 yang menunjukkan bahwa variabel teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan Patroba Momanyi M et.al.(2016), Chi Jiayu dan Sun Ling (2015), Breznik Lidija (2012), Ong W.J (2008) dan Vargas Alfonso et.al.(2003) mengatakan bahwa implementasi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

Kontribusi *kedua*, gambar 7.11 menjelaskan bahwa untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing secara langsung pada bank umum di Indonesia sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya layanan penutupan rekening digital yang belum dilaksanakan oleh bank umum, yang dapat dilakukan secara efektif, nyaman, aman, cepat dan efektif yaitu tersedia setiap saat selama 24 jam/hari dan 7 hari/minggu serta dapat diakses kapan saja dalam melakukan transaksi keuangannya. Menciptakan keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan melengkapi infrastruktur teknologi melalui ketersediaan jaringan berbasis internet yang cepat dengan menambah *bandwidth* atau bekerja sama dengan pihak penyedia layanan.

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL, MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI (TIK) SERTA *BUSINESS PROCESS REENGINEERING* TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING

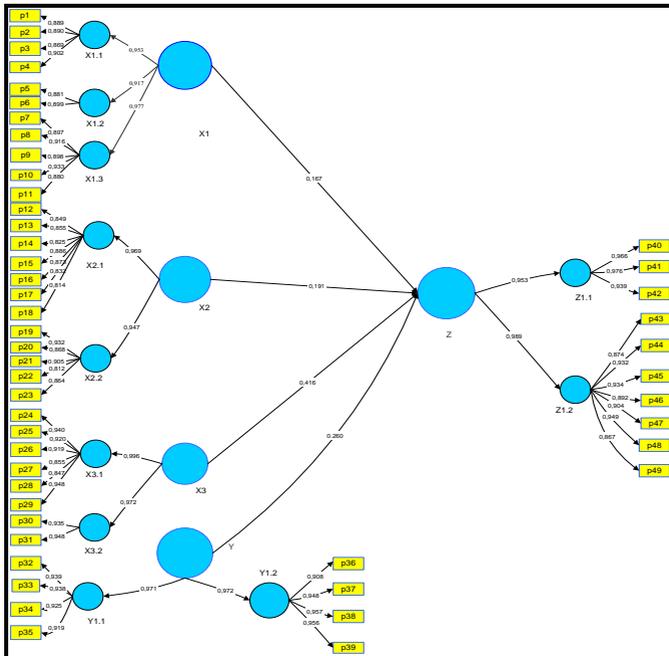
Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta *business process reengineering* berpengaruh secara simultan terhadap keunggulan bersaing untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Berikut ini adalah hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini:

Ho: Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta *business process reengineering* tidak berpengaruh terhadap keunggulan

bersaing secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

H₁: Komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi serta teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta *business process reengineering* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Secara umum, hasil pengolahan statistik yang didapatkan pada model di gambar 7.12 yang menggunakan *SmartPLS* pada bank umum di Indonesia adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 7.12 Pengaruh Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

serta *Business Process Reengineering* terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia

Hasil analisis *bootstrapping* pengaruh komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) terhadap keunggulan bersaing baik langsung atau melalui *business process reengineering* pada bank umum di Indonesia menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 7.7.

Tabel 7.7 Uji Hipotesis Simultan Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Serta *Business Process Reengineering* Terhadap Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia

Hubungan	R square	N	df1 (k)	df2 (n-k-1)	F hitung	F tabel	Kesimpulan
Komitmen Organisasional, Manajemen Perubahan Organisasi, Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan <i>Business Process Reengineering</i> -> Keunggulan Bersaing	0,891	77	4	72	199,745	2,499	Tolak H ₀ dan Mendukung H ₁

Sumber: Data Penulis, 2019.

Hubungan komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi, *business process reengineering* terhadap keunggulan bersaing diketahui nilai $R^2 = 0.891$, $k = 4$, $1-R^2 = 0.109$ dan $n = 77$ maka nilai F hitung adalah sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / (K - 1)}{(1 - R^2) / (n - K)} = \frac{0,891 / 3}{0,109 / 73} = 199,745$$

Berdasarkan hasil beberapa pengolahan data tersebut, maka didapatkan pembahasan yang menghasilkan tujuh kontribusi untuk pengembangan ilmu manajemen dengan menitikberatkan pada hubungan antara komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta *business process reengineering* terhadap keunggulan bersaing secara langsung pada bank umum di Indonesia. *Pertama*, dari hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS* pada tabel 7.7 menunjukkan ada hubungan komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan *business process reengineering* terhadap keunggulan bersaing bank umum di Indonesia, nilai *R-square* nya adalah sebesar 0,891. Karena memiliki nilai positif, menunjukkan bahwa model hubungan antar variabel yang dihasilkan sudah baik.

Kontribusi *kedua*, dari hasil pengolahan yang diperoleh dari *software SmartPLS* pada tabel 7.7 diperoleh nilai *F* hitung nya sebesar 199,745 dan nilai *F* tabel nya sebesar 2,499. Dikarenakan nilai *F* hitung lebih besar dari nilai *F* tabel maka hipotesis H_0 ditolak dan menunjukkan mendukung hipotesis H_1 . Ini menunjukkan komitmen organisasional, manajemen perubahan organisasi, teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta *business process reengineering* berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing secara simultan untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

Kontribusi *ketiga*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempengaruhi secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi Tabar Mohammad Zangene et.al.(2013), Savaneviciene Asta et.al.(2012) dan Brentani de Ulrike et.al.(2004), mengatakan bahwa ada pengaruh antara komitmen organisasional dengan keunggulan bersaing. Serta menunjukkan hasil yang bertolak belakang dengan penelitian yang dihasilkan oleh Wall, T. D. et.al.(2005), Guest, D. E. et.al.(2003) dan Wright, P. M. et.al.(2003) yang menyatakan sebaliknya. Sehingga penelitian ini menghasilkan

bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dipengaruhi oleh komitmen organisasional dari semua karyawan untuk bersama-sama memajukan bank umum agar menjadi unggul diantara pesaingnya.

Kontribusi *keempat*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi mempengaruhi secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Hasil penelitian dalam buku ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi Tudor Liviu et.al. (2015), Fok Yew Oon et.al.(2014) dan Ferreira Daniel et.al.(2012), mengatakan bahwa ada pengaruh antara manajemen perubahan organisasi terhadap keunggulan bersaing. Sekaligus menunjukkan perbedaan yang berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Motawa, I. A., et.al.(2007) dan Keller, S. & Aiken, C (2009) yang mengatakan sebaliknya. Sehingga penelitian dalam buku ini menghasilkan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia dipengaruhi oleh manajemen perubahan organisasi untuk mengubah kondisi saat ini berupa layanan operasional secara konvensional menuju kondisi yang diharapkan berupa penyediaan layanan keuangan digital pada *digital branch*.

Kontribusi *kelima*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mempengaruhi secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Penelitian yang dihasilkan ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi Patroba Momanyi M et.al.(2016), Chi Jiayu et.al.(2015), Breznik Lidija (2012), Ong W J (2008) dan Vargas Alfonso et.al.(2003), mengatakan bahwa ada pengaruh antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dengan keunggulan bersaing. Sekaligus menunjukkan perbedaan yang berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brynjolfsson, E. et.al.(1996) dan Carr, N.G. (2003) yang menyatakan sebaliknya. Sehingga penelitian dalam buku ini menghasilkan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dipengaruhi oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK) sebagai *platform* teknologi

yang meliputi *hardware*, *software*, dan jaringan berbasis internet agar sistem dapat memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi atau data ke bagian lain melalui sistem yang sudah terintegrasi dengan baik.

Kontribusi *keenam*, penelitian dalam buku ini sejalan dengan kerangka pemikiran awal yang menunjukkan bahwa *business process reengineering* mempengaruhi secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Penelitian yang dihasilkan dalam buku ini sejalan dengan apa yang telah dikonfirmasi MS Saeed et.al.(2016), Huang Yan Shaio et.al.(2014), Wang Lixia et.al.(2012), Aregbeyen Omo (2011), Magutu Peterson et.al.(2010), Sidikat Adeyemi et.al.(2008), Prasetyana Dwi Salvida (2008) dan Kovacic Andrej (2000), mengatakan bahwa ada pengaruh antara *business process reengineering* dengan keunggulan bersaing. Sekaligus menunjukkan perbedaan yang berlawanan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Altinkemer K et.al.(1998) dan Muthu Subramanian et.al.(1999) yang mengatakan pelaksanaan *business process reengineering* tidak berdampak pada keunggulan bersaing. Sehingga penelitian dalam buku ini menghasilkan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dipengaruhi oleh *business process reengineering* dengan melakukan penyempurnaan pada proses bisnisnya yang lebih singkat dan mudah dipahami sehingga mempercepat waktu prosesnya.

Kontribusi *ketujuh*, gambar 7.12 menjelaskan bahwa untuk menciptakan keunggulan bersaing secara langsung pada bank umum di Indonesia harus melakukan diferensiasi pada produk yang sesuai dengan keinginan nasabah berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya layanan penutupan rekening digital yang belum dilaksanakan oleh bank umum, yang dapat dilakukan secara efektif, nyaman, aman, cepat dan efektif yaitu tersedia setiap saat selama 24 jam/hari dan 7 hari/minggu serta dapat diakses kapan saja dalam melakukan transaksi keuangannya. Secara langsung menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia dapat dilakukan dengan memperhatikan teknologi informasi dan

komunikasi (TIK) karena memberikan pengaruh yang paling besar dibanding variabel lainnya.

Menciptakan keunggulan bersaing melalui infrastruktur teknologi akan ketersediaan internet yang cepat agar nasabah tidak perlu lama dalam melakukan proses layanan keuangan digital yang dilakukannya. Kecepatan internet di Indonesia untuk internet kabel dan internet *mobile* masih lambat dibandingkan negara lain di dunia. Jika bank umum memiliki kecepatan internet yang cepat maka akan unggul dan mampu bersaing dengan bank umum serta perusahaan FinTech yang sama-sama memberikan layanan keuangan lainnya. Keunggulan bersaing ini dapat tercipta bila bank umum di Indonesia juga melakukan perubahan dengan memiliki prosedur proses yang lengkap, singkat dan jelas untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* melalui pelaksanaan *business process reengineering*. Untuk itu perlu dibuatkan prosedur proses layanan keuangan digital pada *digital branch* yang jelas dan mudah untuk dipahami bagi para nasabahnya yang dituangkan ke dalam buku panduan operasional layanan keuangan digital. Hal ini akan berdampak bagi kemudahan nasabah bank umum dalam menggunakan layanan keuangan digital pada *digital branch* di Indonesia.

Selain itu terciptanya keunggulan bersaing secara langsung juga dipengaruhi oleh manajemen perubahan organisasi berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia melalui perubahan strategi yang dapat menumbuhkan persaingan antar sesama bank umum atau perusahaan FinTech yang sama-sama melaksanakan layanan keuangan. Perubahan strategi lebih mengarah pada peningkatan pertumbuhan persaingan antar sesama bank umum di Indonesia, terutama untuk meraih segmen usia milenial (generasi Y) dan generasi Z. Target anak milenial (generasi Y) dan generasi Z yang lebih menggunakan layanan operasional digital dalam aktivitasnya sehari-hari. Sehingga target tersebut bisa untuk menghindari risiko bagi bank umum akan pengurangan jumlah nasabah bila tidak segera mengubah layanan konvensionalnya menjadi layanan keuangan digital.

Komitmen organisasional juga mempengaruhi keunggulan bersaing secara langsung pada bank umum di Indonesia dalam memberikan layanan keuangan digital melalui komitmen normatif dengan menunjukkan perilaku karyawan bank umum di Indonesia berupa loyalitas dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Karyawan bank umum di Indonesia dapat ditugaskan untuk pelayanan operasional yang lain selama pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia.

BAB VIII

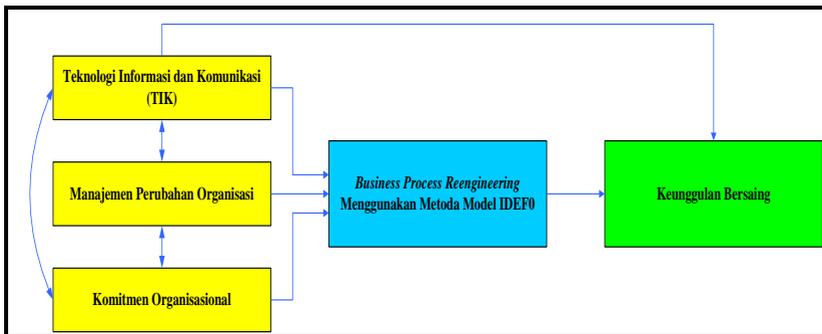
PENUTUP

NOVELTY

Novelty yang dihasilkan dari penelitian dalam buku ini adalah diperolehnya model *business process reengineering* dengan menggunakan metoda model IDEFO untuk pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* khususnya proses operasional layanan penutupan rekening digital sehingga menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia, karena layanan penutupan rekening digital ini belum dilaksanakan oleh bank umum saat ini. *Business process reengineering* didukung oleh pelaksanaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), manajemen perubahan organisasi dan komitmen organisasional dalam pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Hasil penelitian dalam buku ini mengembangkan model *concurrent embedded strategy* dengan melakukan penggabungan analisis kuantitatif menggunakan SEM-PLS dan melakukan analisis kualitatif menggunakan *software* NVIVO 10. Pembuatan prosedur proses untuk layanan keuangan digital dirancang dengan model IDEFO yang tampilan di layar mesin pada *digital branch* nya menggunakan *software sublime text 3*.

Bank umum di Indonesia dapat menciptakan keunggulan bersaing untuk prosedur proses operasional layanan keuangan digital pada *digital branch* yang sangat didukung oleh ketersediaan infrastruktur teknologi berupa jaringan berbasis internet yang cepat, perbedaan proses layanan operasional yang sesuai keinginan nasabah, ketersediaan infrastruktur teknologi berupa perangkat *hardware*, melaksanakan perubahan pada prosedur proses layanan keuangan digital, menyediakan pendanaan berupa biaya pengembangan teknologi digital, melaksanakan perubahan pada proses bisnis, perbedaan proses layanan operasional yang cepat, mudah, aman, dapat diakses dimanapun dan kapanpun serta ketersediaan data yang saling terintegrasi.

Model *business process reengineering* dengan menggunakan metoda model IDEF0 untuk menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia secara keseluruhan dapat dilihat pada gambar 8.1 berikut ini.



Sumber: Data Penulis, 2019.

Gambar 8.1 Model *Business Process Reengineering* Menggunakan Metoda Model IDEF0 Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Bank Umum di Indonesia

KESIMPULAN

Berangkat dari rangkaian keseluruhan pada pembahasan sebelumnya, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasional mendukung dalam pelaksanaan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* ini didominasi oleh komitmen normatif dengan diwujudkan pada moral tanggung jawab karyawan bank umum untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal yang perlu menjadi perhatian bank umum dalam komitmen organisasional selama pelaksanaan *business process reengineering* ialah komitmen kontinuan melalui munculnya peluang dan adanya kesempatan kerja di perusahaan lain.
2. Manajemen perubahan organisasi mendukung dalam pelaksanaan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* ini didominasi oleh perubahan strategi dengan diwujudkan pada tumbuhnya persaingan antar sesama bank umum maupun dengan perusahaan lain yang sama-sama bergerak di layanan keuangan. Hal yang perlu ditingkatkan lagi perannya dalam manajemen perubahan organisasi ialah perubahan struktur, diwujudkan pada melakukan kolaborasi dengan pihak penyedia layanan keuangan yang dapat membantu untuk meningkatkan layanan operasional perbankannya.
3. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) mendukung dalam pelaksanaan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum ini didominasi oleh infrastruktur teknologi dengan diwujudkan pada penyediaan jaringan berbasis internet yang dari segi kecepatannya saat ini masih dirasakan lambat untuk

melakukan proses dan menyimpan data. Hal yang perlu ditingkatkan lagi perannya dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ialah integrasi teknologi dengan diwujudkan pada pelaksanaan otomatisasi pada layanan operasional di bank umum karena masih ada yang dilakukan secara manual untuk proses dan menyimpan data.

4. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan manajemen perubahan organisasi dan komitmen organisasional dalam pelaksanaan *business process reengineering* untuk layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia. *Platform* teknologi memiliki andil besar dalam penyempurnaan proses bisnis (*reengineering*) karena perubahan saat ini mayoritas diakibatkan dari adanya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang sangat cepat perkembangannya.
5. Menciptakan keunggulan bersaing untuk proses operasional layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia dapat diwujudkan oleh pelaksanaan *business process reengineering*. Pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* ini didominasi oleh pelaksanaan *business process reengineering* dengan diwujudkan pada penyediaan prosedur proses yang dikembangkan dengan metoda model IDEF0 untuk layanan keuangan digital terutama layanan penutupan rekening digital yang belum diberikan oleh bank umum kepada nasabahnya. Layanan keuangan digital pada *digital branch* ini lebih cepat dalam hal waktu proses memasukan data nasabah dibandingkan pada layanan *internet banking* maupun *mobile banking* saat melakukan layanan membuka rekening digital, pengajuan kredit digital dan membuka deposito digital karena menggunakan data e-KTP pada mesin *scan* di *digital branch*. Hal yang perlu ditingkatkan lagi perannya ialah program *business process reengineering* di bank umum dengan diwujudkan pada pengendalian risiko terutama untuk merebut nasabah baru dari segmen pasar generasi milenial (generasi Y) dan generasi Z yang selalu menggunakan teknologi dalam aktivitasnya sehari-hari.

6. Menciptakan keunggulan bersaing untuk proses operasional layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia diwujudkan oleh komitmen organisasional melalui pelaksanaan *business process reengineering*. Bank umum dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan memiliki karyawan yang berkomitmen tinggi untuk bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan selama melakukan perubahan besar (*reengineering*) pada layanan operasionalnya menjadi layanan keuangan digital terutama dalam penyediaan prosedur proses untuk layanan operasional penutupan rekening digital pada *digital branch*.
7. Menciptakan keunggulan bersaing untuk proses operasional layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia diwujudkan oleh manajemen perubahan organisasi melalui *business process reengineering*. Bank umum dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan melakukan perubahan strategi ke arah digital dengan mengarah pada penyediaan prosedur proses layanan keuangan digital untuk keseluruhan layanan operasional perbankannya melalui penyempurnaan proses bisnisnya (*reengineering*) terutama dalam penyediaan prosedur proses untuk layanan operasional penutupan rekening digital di *digital branch*.
8. Menciptakan keunggulan bersaing untuk operasional layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia diwujudkan langsung oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Ketersediaan infrastruktur teknologi yang lengkap dan didukung oleh jaringan internet yang cepat akan mendukung proses otomatisasi dan integrasi data yang ada pada bank umum, sehingga akan menciptakan keunggulan bersaing antar sesama bank umum dan industri sejenis yang memiliki proses bisnis yang sama-sama memberikan layanan keuangan. Menciptakan keunggulan bersaing dapat terjadi bila bank umum di Indonesia melaksanakan layanan keuangan digital pada *digital branch* sehingga mampu lebih mengefisienkan lagi biaya operasionalnya.
9. Menciptakan keunggulan bersaing untuk proses operasional layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di

Indonesia yang didukung oleh ketersediaan infrastruktur teknologi berupa jaringan berbasis internet yang cepat, perbedaan proses layanan operasional yang sesuai keinginan nasabah, ketersediaan infrastruktur teknologi berupa perangkat *hardware*, melaksanakan perubahan pada prosedur proses layanan keuangan digital, menyediakan pendanaan berupa biaya pengembangan teknologi digital, melaksanakan perubahan pada proses bisnis, perbedaan proses layanan operasional yang cepat, mudah, aman, dapat diakses dimanapun dan kapanpun serta ketersediaan data yang saling terintegrasi. Jika bank umum di Indonesia terlambat mengikuti perubahan teknologi maka bank umum tersebut akan tertinggal jauh dengan para pesaingnya yang peka terhadap perkembangan teknologi.

REKOMENDASI

Berikut ini, merupakan rekomendasi yang dapat penulis berikan yang diharapkan mampu berkontribusi untuk masa depan, baik dalam wilayah akademis maupun praktis, sekaligus bagi pemangku kebijakan dalam hal ini Pemerintah.

1. Rekomendasi Akademis

Penelitian dalam buku ini baru pada tahap menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia. Pengembangan penelitian ini ke depan dapat diteruskan dengan melakukan perbandingan antar bank umum melalui aspek THIO (*Technoware, Humanware, Infoware* dan *Orgaware*) menggunakan metoda teknometrik untuk penentuan posisi perbankan dengan pesaingnya yang unggul dilihat dari ke empat aspek tersebut.

2. Rekomendasi Praktis

Masukan bagi pihak bank umum di Indonesia sehubungan dengan pelaksanaan penyempurnaan proses bisnis (*reengineering*) berupa layanan keuangan digital pada *digital branch* adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan penyedia jasa layanan keuangan dan FinTech dapat dipandang sebagai mitra oleh bank umum dengan melakukan

kolaborasi dalam hal pengembangan produk dan jasa perbankan yang sesuai kebutuhan nasabah.

- b. Pengurangan jumlah karyawan diharapkan tidak akan terjadi selama menjalankan layanan keuangan digital pada *digital branch* bank umum di Indonesia, karena karyawan dapat dipindahkan dan dialihkan pekerjaannya sebagai jasa pendidikan keuangan bagi nasabah seperti untuk layanan investasi keuangan ataupun analisis keuangan.
- c. Integrasi teknologi pada bank umum di Indonesia belum sepenuhnya dapat melakukan proses bisnis secara otomatisasi. Isu ini ditengarai oleh belum maksimalnya kecepatan internet yang masih dirasakan lambat saat ini. Untuk itu dibutuhkan sinergi dengan pihak *provider* telekomunikasi terutama yang saat ini sudah menggunakan jaringan 4G LTE (*fourth generation long term evolution*) karena sudah mampu terkoneksi sampai ke pelosok Indonesia.
- d. Menciptakan keunggulan bersaing pada bank umum di Indonesia dapat dilakukan melalui program penyediaan layanan penutupan rekening digital pada *digital branch* yang diberikan kepada nasabah, karena layanan keuangan digital tersebut belum tersedia saat ini pada semua bank umum di Indonesia.

3. Rekomendasi Bagi Pemerintah

Hasil penelitian dalam buku ini diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk pemerintah melalui Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) guna mendorong pelaksanaan Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI) dalam bentuk layanan inklusif berupa Layanan Keuangan Digital (LKD). Layanan keuangan digital yang telah dijalankan saat ini telah mampu dan berhasil menurunkan biaya operasional bagi bank umum yang ada di Indonesia, sehingga pelaksanaan layanan keuangan digital pada *digital branch* sudah tepat untuk dilakukan. Pelaksanaan layanan *digital branch* ini kedepannya mampu menurunkan lagi persentase rasio BOPO bank umum di Indonesia, sesuai dengan harapan Otoritas

Jasa Keuangan (OJK) agar bank umum lebih efisien dalam biaya operasionalnya melalui penerapan teknologi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah and Ramay Ismail Muhammad. 2012. Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakistan. *Serbian Journal of Management*. DOI: 10.5937/sjm1201089A. Vol 7. Issue1. P 89 – 102.
- Abdulkadir Kirmızı and Orkun Deniz. 2009. The Organizational Commitment of IT Professionals in Private Banks. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*. P 1-11.
- Acharya Archana. 2015. Business Process Reengineering in Comeercial Banks a Case Study of Andhra Bank. *International Journal of Multidisciplinary Advanced Reseach Trends*. ISSN 2349-7408. Vol 2. Issue 2. P 133-143.
- Adesina Emmanuel Odesanya, Festus Adesegun Adefolurin, Akeem Olanrewaju Ajani and Kenneth Ikechukwu Amadi. 2015. *Change Management and Organisational Commitment*. P 50-65.
- Akhavan Peyman, Jafari Mostafa and Ali R, Ali-Ahmadi. 2006. Exploring The Interdependency Between Reengineering and Information Technology by Developing a Conceptual Model. *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1463-7154. DOI 10.1108/14637150610678104. Vol. 12. No. 4. P 517-534.
- Al-alak Abbas Basheer and Tarabieh Saeed. 2011. Gaining Competitive Advantage and organizational Performance Through Customer Orientation, Innovation Differentiation an Market Differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences*. Vol 1. No 5. P 80-91.

- Allen J. Natalie and Meyer P. John. 1993. Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*. Elsevier Science PublishingCo Inc. Vol 26. P 49-61.
- Al-Mashari Majed, Irani Zahir, and Zairi Mohamed. 2001. Business Process Reengineering: A Survey of International Experience. *Business Process Management Journal: Emerald*. Vol 7. No 5. P 437-455.
- Alsamydai Jasim Mahmud, Alnaimi Mustafa Husam, Alnidawy Badir Adula Azez, and Al-Kasasbeh Hassan Salim. 2013. The Impact of Organizational Change on the Marketing Strategies of Change (A Field Study in the Jordanian Commercial Banks). *Global Journal of Management and Business Research Marketing*. Vol 13. Issue 3. Version 1.0. Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal. Publisher: Global Journals Inc. (USA). Online ISSN: 2249-4588 and Print ISSN: 0975-5853.
- Altinkemer K, Chaturvedi A, and Kondareddy S. 1998. Business Process Reengineering and Organizational Performance: An Exploration of Issues. *International Journal of Information Management*. Elsevier Science. Vol 18. No 6. P 381-392.
- Anand Gopesh, Ward T Peter, Tatikonda Mohan, and Schilling A David. 2009. Dynamic Capabilities Throught Continuous Improvement Infrastructure. *Journal of Operations Management*. Elsevier. doi:10.1016/j.jom.2009.02.002. P 444-461.
- Andi, RK. April 18, 2017. Bisnis Model Baru Bank “FinTech” dan Ekonomi Digital. *ekonomi.kompas.com*.
- Apriyani. 2017. Komitmen Mekar, Membantu Usaha Kecil. *Infobanknews.com*.
- Aregbeyen, Omo. 2011. Business Re-Engineering and Organisational Performance in Nigeria: A Case Study of First Bank Nigeria Pic. *International Business Management*. Medwell Journals. ISSN: 1993-5250. Vol 5. No 3. P 151-158.
- Ariastiadi. 2018. Paparan Seminar Nasional Ekonomi Bisnis dan Keuangan: Perbankan di Era Digital Bertahan atau Terdesak. IKA UNPAD. Bandung.

- Baltzan Paige and Philips Amy. 2010. *Business Driven Technology*. McGraw-Hill Irwin: Fourth Edition. ISBN 978-0-07-122053-8.
- Bulatovic, Jelisivka. 2011. Key Issues in Information Systems Manajement: A Serbia's Perspective (Delphi Study). *Global Journal of Computer Science and Technology*. Vol 11. Issue 19. Version 1. Publisher Global Journals Inc. USA. Online ISSN: 0975-4172. Print ISSN: 0975-4350.
- Brentani de Ulrike and Kleinschmidt J Elko. 2004. Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs. *The Journal of Product Innovation Management, Product Development and Management Association*. Vol 21. P 309-333.
- Breznik, Lidija. 2012. Can Information Technology Be a Source of Competitive Advantage? *Economic and Business Review*. Vol. 14. No 3. P 251–269.
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L. 1996. Paradox Lost? Firm-Level Evidence on The Returns to Information Systems Spending. *Management Science*. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.42.4.541>. P 541-558.
- Cahyadi, Aris. 2017. BNI Fokus Digital Banking. id.beritasatu.com/home/bni-fokus-digital-banking/162276.
- Carr, N.G. 2003. IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*. Vol 81. P 41-49.
- Chi Jiayu and Sun Ling. 2015. IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective: Modern Economy. *Scientific Research Publishing*. dx.doi.org/10.4236/me.2015.63038. P 404-410.
- Choi, C,F and Chan, S.I. 1997. Business Process Reengineering: Evocation, elucidation and exploration. *Business Process Management Journal*. Vol 3. Issue 1. P 39-63.
- Clarence G. Feldmann.1998. *The Practical Guide to BPR Using IDEFO*. Dorset House Publisher. ISBN 0-932633-37-4.
- Cohen, J. 1998. *Statistical Power Analysis for Behavioral Science*. (2nd ed) New York, NY: Academic Press.
- Cooper Dominic. 2006. The Impact of Management's Commitment on Employee Behavior: A Field Study. *American Society of Safety*

- Engineers Middle East. Chapter 7th. Professional Development Conference and Exhibition Kingdom of Bahrain. P 18-22.
- Cooper, Donald R, Schindler, dan Pamela S. 2006. Marketing Research. McGraw Hill. New York.
- Dachyar M and Novita G. 2016. Business Process Reengineering of Logistics System in Pharmaceutical Company. ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences. ISSN 1819-6608. Vol 11. No 7. P 4539-4546.
- Darmadi, Hamid. 2014. Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial Teori Konsep Dasar dan Implementasi. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Davenport H Thomas and Short E James. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review.
- Dewi Rosa Indah. 2016. Pengaruh E-Banking dan Kualitas Pelayanan Terhadap Loyalitas Nasabah Pada PT. Bank BNI'46 Cabang Langsa. Jurnal Manajemen dan Keuangan. ISSN 2252-844X. Vol 5. No 2.
- Elisa Valenta Sari. 2016. Manajemen Bank Danamon Buka Komunikasi dengan Karyawan. CNNIndonesia.com.
- Ellitan Lena. 1999. Reengineering Proses Bisnis: Tinjauan Konseptual dan Metodologi. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 1. No 1. P 12-21.
- Erim Ash and Vayvay Ozalp. 2010. Is The Business Process Reengineering (BPR) Proved Itself to Be a Trustable Change Management Approach For Multinational Corporations? Case Studies from The Literature. Journal of Aeronautics and Space Technologies. Vol 4. No 4. P 23-30.
- Ersri. 2016. Penerapan Perubahan Manajemen di Bank Mandiri Dalam Proses Transformasi Menjadi Regional Champion Bank. Thesis Unpas.
- Ewa Ziemia and Iwona Obłąk. 2015. Change Management in Information Systems Projects for Public Organizations in Poland. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management. Vol 10. P 47-62.

- Faridi, Miftah. 2015. *Fitur Dahsyat Sublime Text 3*. Lug STIKOM Surabaya.
- Farndale Elaine, Hailey Veronica Hope, and Kelliher Clare. 2010. *High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust*. Emerald Group Publishing. Vol 40. Issue 1. P 5-23.
- Ferreira Daniel and Kittsteinner Thomas. 2012. *Competition and Organizational Change*. CRES Foundations of Business Strategy Conference. Washington University. P 1-32.
- Fitriana Monica Sari. 2019. *Beribu Alasan Sarjana Pilih Kerja di Bank. Yang Mana Alasan Anda?*. Liputan6.com.
- Fok Yew Oon and Ahmad Hartini. 2014. *The Effect of Change Management on Operational Excellence Moderated by Commitment to Change: Evidence From Malaysia*. International Journal of Innovation and Applied Studies. ISSN 2028-9324. Vol 9. No 2. P 615-631.
- Frank Sligo. 2002. *Managing Change Management Handbook*. New Zealand.
- Freixas X., and Rochet, J. C. 2008. *Microeconomics of Banking*, Second Edition MIT Press.
- George E Vaillant. 1998. *Adaptation to Life*. Harvard University Press.
- Global FinTech Report. 2017. *Redwaring The Lines: Fintech's Growing Influence on Financial Services*. PWC.
- Goksoy Asli, Ozsoy Beliz and Vayvay Ozalp. 2012. *Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*. International Journal of Business and Management. Published by Canadian Center of Science and Education. ISSN 1833-3850. E-ISSN 1833-8119. Vol 7. No 2. P 89-112.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., and Sheehan, M. 2003. *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*. British Journal of Industrial Relations. Vol 41. Issue 2. P 291-314.
- Gul Zafar. 2015. *Impact of Employee Commitment on Organizational Development*. FWU Journal of Social Sciences. Vol 9. No 2. P 117-124.

- Gunasekaran A and Kobu B. 2002. Modelling and Analysis of Business Process Reengineering. *International Journal of Production Research*. ISSN 0020-7543. Vol 40. No 11. P 2521-2546.
- Habib Muhammad Nauman, and Attaullah Shah. 2013. Business Process Reengineering: Literature Review of Approaches and Applications. *Proceedings of 3rd Asia - Pacific Business Research Conference*. Kuala Lumpur. Malaysia. ISBN: 978 - 1 - 9220.
- Hadad Muliaman. 2017. Financial Technology (FinTech) di Indonesia. Kuliah umum tentang Fintech-IBS
- Hafiz AZ. 2017. Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and Management Review*. ISSN: 2223-5833. Vol 7. Issue 2. P 1-7.
- Hammer, M., and Champy, J. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. USA. Harper Collins Publishers. ISBN 0-88730-640-3.
- Hanif Gusman. 2018. Bank-Bank di Indonesia Belum Efisien dan Cari Untung Besar. *Tirto.id*.
- Hari Widowati. 2019. Transaksi Digital Menggeser Peran Kantor Cabang dan ATM Bank. *Databoks.katadata.co.id*.
- Hassim, Andreas. Mei 22, 2015. Perbankan dan Finansial Technology. *id.beritasatu.com*.
- Heizer Jay and Render Barry. 1983. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. First Edition. Pearson Education.
- Hendra Gunawan. 2012. Loyalitas Karyawan di Indonesia Masih Rendah. *Industri.kontan.co.id*.
- Herminawaty Abubakar. 2016. Effects of Business Process Reengineering on Organizational Performance: Organizational Transformation of Tour and Travel Business. *Asian Journal of Applied Sciences*. ISSN: 2321 – 0893. Vol 4. Issue 1. P 18-25.
- Hiatt M. Jeffrey and Creasey J. Timothy. 2012. *Change Management: The People Side of Change*. Prosci Learning Center Publications.
- Hofman Debra and Orlikowski Wanda. 1997. *An Improvisational Model of Change Management: The Case of Groupware*

Technologies Massachusetts. Institute of Technology Sloan School of Management 50 Memorial Drive Cambridge MA 02142-1347.

- Huang Yan Shaio, Lee Hsiung Chao, and Chiu An-An. 2014. How Business Process Reengineering Affects Information Technology Investment and Employee Performance Under Different Performance Measurement. Springer Science. DOI 10.1007/s10796-014-9487-4.
- Ilyas Akhisar, K. Batu Tunay, and Necla Tunay. 2015. The Effects of Innovations on Bank Performance: The Case of Electronic Banking Service. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. P 369-375.
- Ivaylo Stoyanov. 2013. Information Technology and Managing Organizational Change. *KSI Transactions on Knowledge Society*. Vol 1. No. 1. P 10-13.
- Jeffrey M. Hiatt and Timothy J Creasey. 2012. *Change Management: The People Side of Change*. Prosci Learning Center Publications.
- Jogiyanto. 2011. Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling (SEM) Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis. Unit Penerbit dan Percetakan STIM YPKN Yogyakarta. ISBN: 978-979-3532-49-3.
- Joseph F. Hair, G Tomas M Hult, Christian M Ringle and Marko Sarstedt. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4522-1744-4.
- J. W. Ong and Hishamuddin Bin Ismail. 2008. Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*. Vol 1. P 62-70.
- Jurisch Marlen Christin, Rosenberg Zuzana, and Krcmar Helmut. 2015. Emergent Risk in Business Process Change Projects. *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited. ISSN 1463-7154. DOI 10.1108/BPMJ-01-2015-0002. Vol 22. No 4. P 791-811.

- Kali McKay, Joana R.C. Kuntz and Katharina Näswall. 2013. The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*. Vol 42. No 1. P 55-66.
- Kasasbeh Ermad Ali, Harada Yoshifumi, and Mh Noor Idris. 2017. Factors Influencing Competitive Advantage in Banking Sector: A Systematic Literature Riview. *Research Journal of Business Management*. ISSN 1819-1932. P 67-73.
- Kasali Rhenald. 2013. Change: Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan). PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. Cetakan 12. ISBN 978-979-22-1232-9.
- Keller, S. and Aiken, C. 2009. The Inconvenient Truth about Change Management. *McKinsey Quarterly*. P 1-18.
- Kettinger William, Teng James, and Guha Subashish. 1997. Business Process Change: A Study Methodologies, Techniques and Tools. *BPR Techniques and Tools*. MISQ Archivist. P 55-78.
- Khosa Ahmed Zeeshan, Rehman Zia Ur, Ali Asad, Bilal Muhammad Amjad, and Niaz Hussain. 2015. The Impact of Organizational Change on the Employee's Performance in the Banking Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Vol 17. Issue 3.Ver II. P 54-61.
- Kovacic, Andrej. 2000. Business Process Reengineering and Information System Renovation Project: Problem and Assesment. *Informatica*. P 513-521.
- Latan, Hengky and Ghozali, Imam. 2014. Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Edisi ketiga. ISBN: 978.602.097.229.9.
- Laurentiu Barcan. 2012. Impact of Information Technology on the Implementation of Change Management in Banking. Public institution in Craiova Craiova. Romania.
- Magutu Peterson, Stephen Onserio, and Godwin Kiplmo. 2010. Business Process Reengineering for Competitive Advantage: Key Factors That May Lead to Success or Failure of the BPR

- Implementation (The Wrigley Company). *African Journal of Business and Management (AJBUMA)*. AJBUMA Publishing. Vol 1. P 135-150.
- Malhotra, Y. 1996. *Business Process Redesign: an Overview*. Internet: <http://www.warwick.ac.uk/rc-lib.html>.
- Markiewicz, Piotr. 2011. *Change Management in the Strategy Implementation Process*. *Intellectual Economics Journal*. ISSN 1822-8011. Vol 5. No 2. P 257-267.
- Maroofi Fakhraddin, Kahrarian Fatemeh, and Dehghani Marzieh. 2013. *Evaluation of The Effect of Using Information Technology Infrastructure for Business Process Reengineering in Small and Medium Sized Entreprises of Kermanshah Province*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. ISSN 2222-6990. DOI 10.6007/IJARBSS/v3-i9/229. Vol 3. No 9. P 404-416.
- Marsya Nabila. 2017. *Dampak Implementasi Kantor Digital Bagi Bank Commonwealth*. DailySocial.id.
- Meliana C J, Ferry Yulius E S. 2013. *Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan IDEF0 Dengan Studi Kasus Bank X*. *Jurnal Sistem Informasi*. Vol 8. No 1. P 55-74.
- Merton, R. C., 1993. *Operation and Regulation in Financial Intermediation: A functional Perspective*. In *Operation and regulation of financial Markets*, ed P. England. Stockholm: Economic Council. <https://doi.org/10.2307/3665532>. P 404-416.
- Miza Widhyani dan Djoko Wahjuadi. 2019. *Pengaruh Stres Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada Bank Muamalat Cabang Nusa Tenggara Barat*. *E-Proceeding of Management*. Vol.6. No 1. Halaman 477-484.
- Mlay Violet Samali, Zlotnikova Irina, and Watundu Susan. 2013. *A Quantitative Analysis of Business Process Reengineering and Organizational Resistance: The Case of Uganda*. *The African Journal of Information Systems*. DigitalCommons@Kennesaw State University. Vol 5. Issue 1. Article 1. P 1-26.
- Moghli Abou A.A, Al Abdallah Ghaith Mustafa and Al Muala Ayed. 2012. *Impact of Innovation on Realizing Competitive*

- Advantage in Banking Sector in Jordan. American Academic and Scholarly Research Journal. www.aasrc.org/aasrj. Vol 4. No 5.
- Motawa, I. A., Anumba, C. J., Lee, S. and Peña-Mora, F. 2007. An Integrated System for Change Management in Construction. Automation in Construction. Vol 16(3). P 368-377.
- MS Saeed and A Nasar. 2016. Continous Process Improvement (CPI) in Pakistani Banking Sector for Improving Overall Performance. Journal of Business and Financial Affairs. ISSN: 2167-0234. DOI: 10.4172/2167-0234.1000210. Vol 5. Issue 3. P 1-7.
- Muh Iqbal Marsyaf. 2018. Datascrip Jualan Perangkat Digital Banking Karya Anak Bangsa. Autotekno.sindonews.com.
- Muthu Subramanian, Whitman Larry, and Cheraghi Hossein. 1999. Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology. Proceeding of The 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice. San Antonio. Texas. USA. P 1-5.
- Nimsith SI, Rifas AH, and Cader MJA. 2016. Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Langka. International Journal of Scientific Research and Innovative Technology. Vol 3. No 7. ISSN: 2312-3759. P 64-72.
- Nzewi Hope N, Nzewi Ugochukwu C, and Moneme Patrick. 2015. Business Process Reengineering and Performance of Courier Service Organizations in Anambra State Nigeria. American Journal of Social and Management Sciences. ISSN 2156-1540. P 24-33.
- Okiro Kennedy and Ndungu Jacky. 2013. The Impact of Mobile and Internet Banking on Performance of Financial Institutions in Kenya. European Scientific Journal. Edition ISSN: 1857-7881. E-ISSN: 1857-7431. Vol 9. No 13. P 146-161.
- Oluwasanya Adewale Tony. 2014. Effect of Business Process Reengineering on Organisation's Performance in Nigeria: a Study of Wema Bank PLC. International Journal in Management and Social Science. ISSN: 2321-1784. Vol 2. Issue 2. P 24-55.

- Omar Pahlevi, Astriana M, Miftahul K. 2018. Sistem Informasi Inventori Barang Menggunakan Metode Object Oriented di PT. Livaza Teknologi Indonesia Jakarta. *Jurnal Prosisko*. Vol 5. No 1. P 27-35.
- Ong W J. 2008. Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence: Resource-Based View on Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*. Vol 1. P 62-70.
- Oreg, S. 2006. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 15. No 1. P 73-101.
- Osano M. Hezron and Okwena David. 2015. Factors Influencing Performance of Business of Business Process Reengineering Projects in Bank in Kenya: Case of Kenya Comercial Bank. *Journal of US-China Public Administration*. Vol 12. No 11. P 833-844.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. Master Plan Sektor Jasa Keuangan Indonesia 2015-2019: Memacu Pertumbuhan dan Menjawab Tantangan Sektor Jasa Keuangan Kini dan Nanti. Markplus Inc.
- Otoritas Jasa Keuangan. Desember 2016. Panduan: Penyelenggaraan Digital Branch Oleh Bank Umum.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. Statistik Perbankan Indonesia 2019. Bulan Agustus. ISSN No: 1858-4233. Vol 17. No 9.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. Perkembangan Fintech Lending (Pendanaan Gotong Online. Bulan September. Deputi Komisioner Pengawas IKNB II. Departemen Pengawasan IKNB 2A. Direktorat Pengaturan, Perizinan dan Pengawasan Fintech.
- Ovidiu Noran. 2004. UMLvs IDEF: An Ontology-oriented Comparative study in View of Business Modelling. *Proc. 6th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2004)*. Porto Portugal. Vol 3. P 674-682.
- Palmberg, K. 2010. Experiences of Implementing Process Management: a Multiple-Case Study. *Business Process Management Journal*. Vol 16. No 1. P 93-113.
- Passenheim, Olaf. 2010. *Change Management*. Ventus Publishing ApS. www.bookboon.com. ISBN 978-87-7681-705-3.

- Patroba Momanyi M, Osoro Kepha, Michael Nyagol, and Fredrick Odoyo. 2016. Influence of Information Technology in Enhancement of Sustainable Advantage of Saccos in Kisii County. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*. e-ISSN: 2279-0837. Vol 21. Issue 3. P 103-117.
- Peccei, R., Giangreco, A., and Sebastiano, A. 2011. The Role of Organisational Commitment in The Analysis of Resistance to Change: Co-predictor and Moderator Effects. *Personnel Review*. Vol 40. No 2. P 185-204.
- Peppard Joe and Rowland Philip. 1997. *The Essence of Business Process Reengineering*. Prentice Hall International (UK) Ltd. Penerbit Andi. Simon and Schuster (Asia) Pte. Ltd. Edisi pertama. Cetakan 1. ISBN: 979-538-432-9.
- Porter E Michael. 2008. *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta. Karisma Publishing Group.
- Prahadi, Yeffrie Yundiarto. 2017. *Wujud Komitmen Bukopin Untuk Startup*. Swa.co.id.
- Pramanik, Kaushik. 2014. *Strategy and Competitive Advantage in Banking Business Technology*. <https://www.linkedin.com/pulse/20140908081333-49614260-strategy-competitive-advantage-in-banking-business-technology>.
- Prasetyana, Dwi Salvida. 2005. *Business Process Reengineering: Sebuah Upaya Perbaikan Kualitas Pelayanan Dalam Menciptakan Kepuasan Nasabah Pada Perbankan Syariah*. Infokom. No 1. Vol 1.
- Putri Syifa Nurfadilah. 2018. *OJK: Baru 2 Bank Yang Benar-Benar Terapkan Digital Banking*. Kompas.com.
- PwC (PricewaterhouseCoopers). Juli 2018. *PwC Survey: Digital Banking in Indonesia 2018*. P 1-48.
- Ramanigopal C.S, Palaniappan G, Hemalatha N and Murugan T. 2011. *Business Process Reengineering and Its Applications*. *International Journal of Management Research and Review*. Article No-18/275-288. ISSN: 2249-7196. Vol 1. Issue 5. P 275-288.

- Ramirez Ronald, Melville Nigel, and Lawler Edward. 2010. Information Technology Infrastructure, Organizational Process Redesign, and Business Value: An Empirical Analysis. Elsevier: Decision Support Systems 49. doi:10.1016/j.dss.2010.05.003. P 417-429.
- Ringim Kabiru Jinjiri, Osman Nor Hasni, Hasnan Norlena, and Razalli Mohd Rizal. 2013. Exploring the Implementation of Business Process Reengineering in Banks. Asian Social Science. E-ISSN: 1911-2015. Vol 9. P 243-253.
- Ringkang Gumiwang. 2019. Dibalik Jumlah Pegawai Bank Yang Makin Susut. Tirto.id.
- Rizescu Alexandru and Tileaga Cosmin. 2016. Factors Influencing Continuous Organisational Change. Journal of Defense Resources Management. Vol 7. Issue 2. P 139-144.
- Rizqo Kanavino. 2017. Polisi Tangkap Pelaku Pembobolan Modus Skimming Kartu ATM. Detiknews.com.
- Sabir Sulaeman, Razzaq Adeel, and Yameen Muhammad. 2010. Impact of Organizational Culture on the Employees' Commitment: Relationship between Levels of Organizational Culture with Commitment. KASBIT Business Journal. Vol 3. Issue 1. P 88-95.
- Saeid D Karimzadeh, Mostafa Emadzadeh, and Javad Shateri. 2014. The effects of Electronic Banking Expansion on Profitability of Commercial Bank. Indian Journal of Scientific Research. Vol 4. No 6. P 305-312.
- Sakina Rakhma. 2017. Sudah Siapkah masyarakat Indonesia Dengan Layanan Digital Banking. Kompas.com.
- Sarker, S. and Lee, A.S. 2008. A Case Study of Business Process Reengineering Failure in Grover, V. and Markus, M.L. (Eds). Business Process Transformation, M.E. Sharpe, Armonk. NY. P 251-271.
- Sayed Muhammad Mehdi Raza Naqvi and Sajid Bashir. 2011. IT-Expert Retention through Organizational Commitment: A Study of Public Sector Information Technology Professionals

- in Pakistan. *Applied Computing and Informatics*. Vol 11. P 60-75.
- Savaneviciene Asta, and Stankeviciute. 2012. Human Resource Management and Performance: From Practices towards Sustainable Competitive Advantage. In *Tech Globalization – Education and Management Agendas*. Chapter 8. [dx.doi.org/10.5772/47800](https://doi.org/10.5772/47800). P 179-206.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger. 2013. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons. Sixth Edition.
- Sekaran, Uma. 2015. *Research Methods for Business Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Penerbit Salemba Empat dan John Wiley & Sons Inc.
- Setiaji Danang. 2017. Bank Commonwealth Mungkinkan Kamu Buka Rekening Tanpa Tatap Muka Dengan Tyme Digital. id.techinasia.com
- Shin Namchul and Jemella F Donald. 2002. Business Process Reengineering and Performance Improvement the Case of Chase Manhattan Bank. *Business Process Management Journal Emerald*. ISSN 1463-7154. DOI 10.1108/14637150210435008. Vol 8. No 4. P 351-363.
- Sidikat Adeyemi and Ayanda Mukaila Aremu. 2008. Impact Assesment of Business Process Reengineering on Organizational Performance. *European Journal of Social Sciences*. Vol 7. No 1. P 115-125.
- Sihite Mombang, Sule Ernie Tisnawati, Azis Yudi and Kaltum Umi. 2016. Gain Competitive Advantage through Reputation. *South East Journal of Contemporary Business, Economics and Law*. ISSN: 2289-1560. Vol 10. P 22-32.
- Smith Anne, Meade Mary, Wolf David, and Song Jerry. 2013. The CSFs, Quality Governance, BPR Performance and Gaining Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*. Published by Canadian Center of Science and Education. ISSN 1833-3850. E-ISSN 1833-8119. Vol 8. No 24. P 48-63.

- Syahid Latif. 2015. Inikah Profesi Paling Buat Bangga Pekerjaanya? www.dream.co.id.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Penerbit Alfabeta: Bandung.
- Sung Kyung Tae and Gibson V David. 1998. Critical Success Factors for Business Reengineering and Corporate Performance: The Case of Korean Corporations. *Technological Forecasting and Social Change* 58. Elsevier Science Inc. All rights reserved. 655 Avenue of the Americas. New York. NY 10010. PII S0040-1625(98)00027-4. P 297-311.
- Supono, dan Virdiandry Putratama. 2016. Pemograman Web Dengan Menggunakan PHP dan Framework Codeigniter. Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama).
- Tabar Mohammad Zangene, Falahati Ali, and Moradi Alireza. 2013. The Effect of Quality Commitment and Organizational Commitment on The Customer Orientation (Case Study: Kermanshah Tejarat Bank). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*. Science Explorer Publications. ISSN 2251-838X. Vol 4. P 3146-3153.
- Tim Arsitektur Perbankan Indonesia. 2007. Program Arsitektur Perbankan Indonesia. Publikasi Bank Indonesia.
- Tiwari Rajesh and Kumar Rakesh. 2012. Information Technology in Banking Sector. *Asia Pasific Journal of Marketing and Management Review*. Vol 1. Issue 1. P 25-33.
- Todnem Rune. 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*. ISSN 1469-7017. Print: 1479-1811. Online: 05040369 - 12. DOI: 10.1080=14697010500359250. Vol. 5. No. 4. P 369-380.
- Tsironis Loukas, Gentsos Andreas and Moustakis Vassilis. 2008. Empowerment the IDEFO Modeling Language. *International Journal of Business and Management*. Vol 3. No.5. P 109-118.
- Tudor Liviu, and Bisa Christian. 2015. Change Management as a Competitive Advantage for Romanian Companies. *Proceedings of the 9th international Management Conference*. P 152-162.

- Umi Narimawati. 2007. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Aplikasi dan Contoh Perhitungannya. Jakarta. Agung Media.
- Umi Narimawati, Sri Dewi Anggadini, dan Linna Ismawati. 2010. Penulisan Karya Ilmiah Panduan Awal Menyusun Skripsi dan Tugas Akhir Aplikasi Pada Fakultas Ekonomi Unikom. Bekasi. Genesis.
- Van Dinh, Uyen Le and Phuong Le. 2015. Measuring the Impacts of Internet Banking to Bank Performance: Evidence from Vietnam. *Journal of Internet Banking and Commerce*. Vol 20. No 2. P 1-14.
- Vargas Alfonso, Hernandez M. Jesus, and Bruque Sebastian. 2003. Determinants of Information Technology Competitive Value Evidence from a Western European Industry. *Journal of High Technology Management Research* 14. Elsevier Science Inc. Doi: 10.1016/S1047-8310(03)00024-5. P 245-268.
- Waiganjo Wangithi Esther, Mukulu Elegwa and Kahiri James. 2012. Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*. Vol 2. No 10. P 62-70.
- Wall, T. D., and Wood, S. J. 2005. The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case of Big Science. *Human Relations*. Vol 58. Issue 4. P 429-462.
- Wang Lixia, Herve Guy Drama, and Shen Yao. 2012. Continuous Process Improvement in Banking Sector and a Model Design for Performance Enhancement. *International Journal of Business and Management*. ISSN 1833-3850. Vol 7. No 2. P 130-141.
- Winardi J. 2005. Manajemen Perubahan (The Management of Change). Jakarta. Prenada Media. ISBN 979-3465-91-3.
- Wright, P. M. and Rebecca R. K. 2008. Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. ISSN: 1038-4111. P 1-22.
- Xiaoli Liao. 2010. Correlation between Business Process Reengineering and Operation Performance of National

- Commercial Banks. Proceedings of the 7th International Conference on Innovation and Management. P 981-985.
- Yudha Pratomo. 2019. APJII: Jumlah Pengguna Internet di Indonesia Tembus 171 Juta Jiwa. Tekno. Kompas.com.
- Zeffane Rachid, Tipu Syed and Ryan James. 2011. Communication, Commitment and Trust. Exploring the Triad. International Journal of Business and Management. Published by Canadian Center of Science and Education. Vol 6. No 6. P 77-87.

INDEKS

B

Business Process

Reengineering, v, ix, x, xi,
xii, xiii, xiv, 48, 49, 51, 53,
55, 56, 58, 60, 65, 81, 82,
85, 107, 110, 129, 130, 133,
139, 140, 141, 146, 147,
148, 149, 172, 173, 176,
177, 180, 200, 201, 204,
205, 208, 209, 212, 213,
221, 227, 228, 229, 230,
231, 232, 233, 234, 235,
236, 237, 238, 239, 240,
242

D

Diferensiasi, 66, 158, 159,
160, 162, 180

E

Efektivitas, 66, 159, 160, 162

H

Hardware, 64, 118, 119, 122,
133

I

Infrastruktur Teknologi, 64
Integrasi Teknologi, 65, 121

K

Karyawan, viii, 19, 21, 22, 63,
76, 79, 80, 218, 230, 232,
235
Kebutuhan, 63, 74, 85, 158
Keuangan Digital, viii, 4, 5, 16,
226
Keunggulan Bersaing, 1, 3, 4,
v, ix, x, xi, xiii, xiv, 37, 50,
51, 53, 54, 57, 58, 60, 66,
156, 157, 162, 164, 165,
176, 177, 180, 200, 201,

204, 205, 208, 209, 212,
213, 221, 238
Kolaborasi, xii, 23, 24, 64, 96,
99, 104, 110
Komitmen Afektif, 63, 75
Komitmen Kontinuan, 63, 75
Komitmen Normatif, 63, 74
Komitmen Organisasional,
viii, ix, x, xi, xii, xiii, xiv, 37,
43, 44, 45, 46, 48, 49, 50,
51, 63, 70, 72, 74, 75, 76,
77, 81, 82, 85, 172, 173,
200, 201, 212, 213
Komunikasi, viii, ix, x, xi, xiii,
23, 64, 100, 110, 130, 133,
173, 213, 230

L

Loyalitas, 22, 63, 72, 74, 85,
143, 230, 232

M

Manajemen Perubahan, viii,
ix, x, xi, xii, xiii, xiv, 37, 43,
44, 46, 48, 51, 53, 54, 64,
92, 93, 99, 100, 101, 102,
107, 110, 172, 173, 204,
205, 212, 213, 234, 242

O

Otomatisasi, 65, 94, 119, 121,
133

P

Peluang, 63, 72, 74, 85
Pendanaan, 66, 143, 158, 160,
162, 181, 237
Perbankan, viii, xii, 2, 3, 8, 9,
10, 21, 26, 228, 232, 237,
238, 241
Perubahan Strategi, 64, 100
Perubahan Struktur, 64, 99
Proses Bisnis, 230, 235

S

Software, 65, 121, 126, 133

T

Teknologi Informasi dan
Komunikasi, xi, xiii, xiv, 37,
45, 46, 48, 55, 56, 57, 58,
64, 116, 118, 121, 122, 123,
124, 129, 130, 133, 172,
173, 208, 209, 212, 213

PROFIL PENULIS



Dr. Agus Riyanto, S.T., M.T.

Lahir di Pekanbaru pada tanggal 25 Agustus 1977. Masa kecil sampai bangku sekolah menengah pertama dilalui di Kota Pekanbaru. Mulai sekolah menengah atas sampai saat ini dilalui di Kota Bandung. Menyelesaikan pendidikan pada Program Sarjana di jurusan Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Nasional Bandung pada tahun 2000, Program Pascasarjana Magister di jurusan Teknik dan Manajemen Industri

bidang khusus Manajemen Industri di Institut Teknologi Bandung tahun 2005 dan Program Doktor di jurusan Doktor Ilmu Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung pada tahun 2020. Sejak tahun 2001 sampai dengan sekarang aktif menjadi dosen tetap di Universitas Komputer Indonesia Bandung pada program studi Manajemen dan Teknik Industri. Memperoleh sertifikasi dosen pada tahun 2012 dengan jabatan fungsional saat ini adalah Lektor Kepala. Pada tahun 2015 pernah menjadi coach wirausaha mandiri bagi para mahasiswa yang menggeluti usaha untuk lebih dikembangkan lagi dimasa mendatang. Beberapa publikasi juga sudah banyak di jurnal internasional bereputasi di Scopus ataupun di jurnal nasional

bereputasi sinta. Aktif mengikuti seminar nasional dan internasional yang diselenggarakan di Indonesia ataupun di luar negeri.