

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Gambaran Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank usaha milik negara terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Priyayi Purwokerto”, sebuah lembaga keuangan yang melayani masyarakat nasional. Lembaga ini berdiri pada 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari lahir BRI.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1968 tentang Undang-Undang yang mengutamakan Bank Sentral, yang pada hakekatnya berfungsi kembali sebagai Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II dalam Ekspor dan Impor Sektor tersebut masing-masing menjadi dua bank, yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1968 menetapkan kembali tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Pada tanggal 1 Agustus 1992, berdasarkan Undang-Undang Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Saat itu kepemilikan BRI masih 100% dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank tersebut. Menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai sekarang.

Kantor pusat yang berlokasi di Jakarta Pusat memiliki 19 Kantor Wilayah (Kanwil) di Indonesia yang terdiri dari Kantor Wilayah Aceh, Kantor Wilayah Medan, Kantor Wilayah Padang, Kantor Wilayah Pekanbaru, Kantor Wilayah Bandar Lampung, Kantor Wilayah Palembang, Kantor Wilayah DKI Jakarta,

Jakarta Kanwil 2 (Jakarta Selatan), Kanwil Jakarta 3 (Jakarta Barat), Kanwil, Kanwil Bandung, Kanwil Semarang, Kanwil Yogyakarta, Kanwil Surabaya, Kanwil Malang, Kanwil Denpasar , Kanwil Banjarmasin, Kanwil Manado, Kanwil Makassar dan Kanwil Jayapura.

1.1.2 Visi dan Misi BRI

Visi dan Misi BRI yakni:

1. Visi

“Menjadi Bank Paling Berharga di Asia Tenggara dan Rumah bagi Talenta Terbaik”

2. Misi

- 1) Kami melakukan aktivitas perbankan terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil dan menengah untuk mendukung perekonomian masyarakat.
- 2) Kami memberikan layanan prima yang berfokus pada pelanggan melalui sumber daya manusia yang profesional dan budaya yang digerakkan oleh kinerja, teknologi informasi yang andal dan siap masa depan, serta jaringan konvensional dan digital yang produktif dengan menerapkan prinsip-prinsip operasional dan keunggulan manajemen risiko.
- 3) Memberikan manfaat dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan memperhatikan prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik tata kelola perusahaan yang baik.

1.1.4 BRI Logo



Gambar 1.2 Logo Bank BRI

Sumber : (Bank Rakyat Indonesia, 2021)

Sebuah logogram dengan bentuk persegi sama sisi menunjukkan keseimbangan. Pada saat yang sama, garis bulat menandakan dinamika atau fleksibilitas dalam menghadapi perubahan zaman. Garis dan bentuk huruf 'BRI' dibuat dari garis lurus yang menunjukkan keteguhan BRI dalam hadir dan melayani seluruh rakyat Indonesia secara berkesinambungan. Garis bulat yang mencerminkan layanan BRI merupakan fleksibilitas, karena BRI selalu menjunjung tinggi keamanan dan kenyamanan bagi nasabahnya (*Consumer-Centric*). Garis, warna, dan bentuk jenis logo tegas dan lugas namun terukur dengan tepat, memberikan kesan yang mencerminkan sistem manajemen, kenyamanan, dan keamanan yang sangat baik. Garis dan pewarnaan yang tegas dan terukur mencerminkan citra institusi yang modern dan profesional, mencerminkan karakteristik industri perbankan yang mengutamakan presisi dan akurasi. Hal ini juga memberikan kesan manajemen kontemporer dalam bisnis nasional yang berwawasan internasional dan berjiwa progresif. Tampilan garis, bentuk, dan garis memberikan kesan kesederhanaan dan ketegasan namun kokoh, yang mencerminkan salah satu misi BRI sebagai ujung tombak dalam kebijakan Pemerintah untuk memberikan layanan perbankan kepada semua segmen masyarakat, mulai dari masyarakat terkecil dan terpencil. untuk kelompok perkotaan yang paling berpengaruh di kota-kota.

1.2 Latar Belakang

Fenomena digitalisasi dalam industri keuangan dan perbankan telah berubah dari transformasi digital operasi internal dan komunikasi menjadi transformasi

proses digital, baik internal maupun eksternal. Transformasi digital tumbuh bersama dengan kebutuhan pelanggan, membuat bank mengembangkan solusi dan platform baru untuk memudahkan pelanggan mereka. Hampir wajib bagi perbankan dan pelaku keuangan untuk mengembangkan dan memenuhi kebutuhan nasabah untuk mendapatkan kepuasan nasabah yang lebih baik dan bersaing di pasar (Scardovi, 2017).

Scardovi memaparkan bahwa perkembangan TI dan teknologi yang berkembang pesat tidak hanya menjadi peluang bagi para pelaku industri perbankan dan keuangan, tetapi juga merupakan tantangan dan risiko yang dihadapi dan akan terus dihadapi oleh para pelaku tersebut. Tergantung pada masing-masing aktor dalam industri ini apakah akan melihat perubahan teknologi sebagai peluang atau tantangan. Hal ini juga dapat bergantung pada ukuran organisasi, sumber daya, kemampuan untuk berubah, dan faktor penting lainnya yang memengaruhi transformasi digital, yang menjadikannya lebih merupakan tantangan daripada peluang. Aktor terbesar dalam industri ini menghadapi lebih banyak tantangan dalam proses digitalisasi daripada pelaku yang lebih kecil karena sistem *legacy*, hierarki dan infrastruktur organisasi (Scardovi, 2017).

Transformasi digital dalam industri perbankan dan keuangan telah mengubah kegunaan dan ketersediaan layanan perbankan. Saat ini dimungkinkan untuk melakukan operasi dan transaksi yang berbeda di setiap waktu dan tempat. Faktor kunci yang menyebabkan transformasi dalam proses ini dapat dikaitkan dengan internet *banking* (Pradhan, 2011).

Berinvestasi dalam solusi TI di industri perbankan merupakan peluang bagi para pelaku di industri ini untuk mendigitalkan operasi mereka dan fokus pada kualitas layanan yang lebih baik dengan penghematan sumber daya. Peluang ini memungkinkan para pelaku untuk memberikan layanan yang lebih baik, yang dapat semakin disesuaikan untuk pengguna dan memperkuat hubungan dengan mereka, yang dapat memberikan beberapa keuntungan bagi para pelaku. Investasi dalam layanan dan solusi perbankan terkait TI tersebut harus memiliki strategi yang baik untuk mencapai tujuan dan keuntungan investasi. Untuk memahami kebutuhan alternatif tersebut dan untuk menerapkan solusi dan layanan yang paling

disesuaikan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, diperlukan sumber daya manajemen dan teknis manusia. Transformasi digital terjadi baik untuk operasi dan proses internal dan eksternal untuk pelanggan dan pelaku lainnya (Veronika Lizovskaya, 2019).

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau Bank BRI adalah salah satu perbankan milik negara/BUMN dengan jumlah aset terbesar kedua di Indonesia. Dalam laporan kuartal II/2020, jumlah aset BRI yakni mencapai Rp 1.387,76 triliun. Dengan aset tersebut, BRI sekaligus menjadi bank dengan aset tertinggi di Indonesia.

Transformasi digital menjadi bagian dari strategi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBRI) yang dikembangkan sejak 2019 dan dilaksanakan untuk mendorong optimalisasi bisnis proses serta pengembangan digitalisasi untuk memperluas ekosistem digital. Direktur Digital Teknologi Informasi & Operasi BRI, Indra Utomo, menyebutkan BRI saat ini juga hadir dengan bisnis model baru untuk masuk ke ekosistem yang lebih luas termasuk ke pasar milenial.

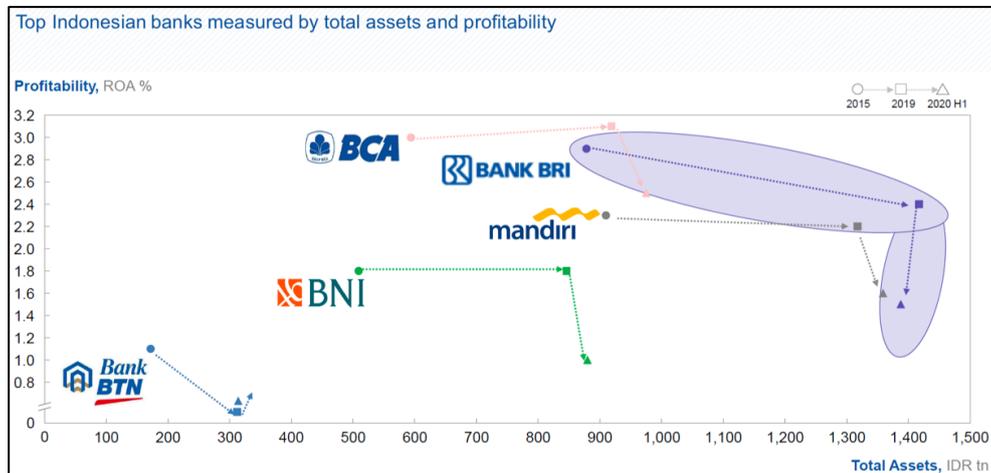


Gambar 1.3 Penghargaan Transformasi 2020 BRI

Sumber : (Rapat Kerja Nasional, 2021)

Pencapaian BRI pada tahun 2020 dengan memperoleh 71 penghargaan membuat BRI menjadi BUMN terbaik berdasarkan BUMN Track 2020. Posisi BRI

dibandingkan bank lain berada pada titik yangimbang dimana antara ROA dan total aset sama-sama menunjukkan pada arah *growth* maksimal seperti gambar berikut.



Gambar 1.4 Posisi BRI tahun 2015-2020

Sumber : (Rapat Kerja Nasional, 2021)

Berdasarkan gambar 1.4 dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 BRI mengalami penurunan ROA dan juga jumlah aset dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun tetap menjadi unggul pada total aset namun penurunan ini membuat BRI menjadi fokus pada strategi perusahaan seperti yang disampaikan pada Rakernas dan Leadership Forum seperti gambar berikut.

	Pre - BRIVOLUTION (... - 2017)	BRIVOLUTION 1.0 (2018 - 2019)	BRIVOLUTION 1.0 (Setelah Re-strategising 2020)	Go to BRIVOLUTION 2.0 (2021 - 2025)
Organisasi	Model linier (hierarkis) dengan fungsi: Kebijakan (KPM) Bisnis (PBM 1 & PBM2)	Model linier (hierarkis) dengan fungsi: Kebijakan & Strategi (KSM) Bisnis (BMK)	Model matriks dengan fungsi: Kebijakan & Strategi (MBD) Sales/Bisnis (MSM) Incubation, Soc. Entrepreneurship (SEI)	Model matriks dengan fungsi: Kebijakan & Strategi (MBD) Sales/Bisnis (MSM) Incubation, Soc. Entrepreneurship (SEI) Ultra Micro (Tim UM)
Bisnis Proses & Bisnis Model	Proses Kredit: LAS Mantri 3 Segmen	Proses Kredit: BRISpot v.1 Mantri 3 Segmen	Proses Kredit: BRISpot v.2, dengan enhancement fitur: EWS Pipeline Management Extracomptable Collection Tools Mantri 2 Segmen	Proses Kredit: BRISpot v.3, dengan enhancement fitur: BRISpot - Eksternal Mantri Single Segmen New Recovery Model New Source of Growth Expand Partnership
Produk & Layanan	Pengembangan produk belum menjadi strategi utama dalam akselerasi bisnis: Asset: KUPEDES Liabilities: Simpedes	Pengembangan dan penjualan produk lebih terstruktur dan terukur dengan enabler BRISpot: Asset: KUPEDES Liabilities: Simpedes	Pengembangan produk secara customer centric: berdasarkan riset, data analytics dan pendekatan empiris Asset: KUPEDES, KECE 2.0 Liabilities: Simpedes, Stroberi Kupedes Utama, Pasar.id	Pengembangan produk secara customer centric: berdasarkan riset, data analytics dan pendekatan empiris Asset: KUPEDES, KECE 3.0 Liabilities: Simpedes, Fungsi 3 KECEKU
Culture Activation	(Belum ada)	(Belum ada)	Micro Excellent - Culture Activation Program	Micro Excellent - Culture Activation Program
Data Analytics	(Belum ada)	(Belum ada)	Prototyping	Micro Business Big Data
Hasil	18 Debitur Realisasi per Mantri/Bulan ▲ 5,94% yoy debitur ▲ 13,99% yoy simpanan ▲ 14,42% yoy kredit 1,06% NPL Mikro 59,80% Recov. Rate Rp 2,50 T FDI Mikro	20 Debitur Realisasi per Mantri/Bulan ▲ 6,48% yoy debitur ▲ 11,28% yoy simpanan ▲ 15,54% yoy kredit 0,98% NPL Mikro 68,51% Recov. Rate Rp 2,76 T FDI Mikro	24 Debitur Realisasi per Mantri/Bulan ▲ 9,27% yoy debitur ▲ 14,94% yoy simpanan ▲ 15,12% yoy kredit 1,02% NPL Mikro 71,08% Recov. Rate Rp 2,81 T FDI Mikro	... Go to 90% financial inclusion ...

Gambar 1.5 BRI Digital Transformation Roadmap

Sumber : (Rapat Kerja Nasional dan Leadership Forum, 2020)

Latar Belakang terciptanya *roadmap* transformasi atau revolusi dimana dalam BRI disebut BRIVolution adalah sejak 2015 dimana BRI berfokus pada 5 tantangan yang dihadapi pada saat itu, yaitu :

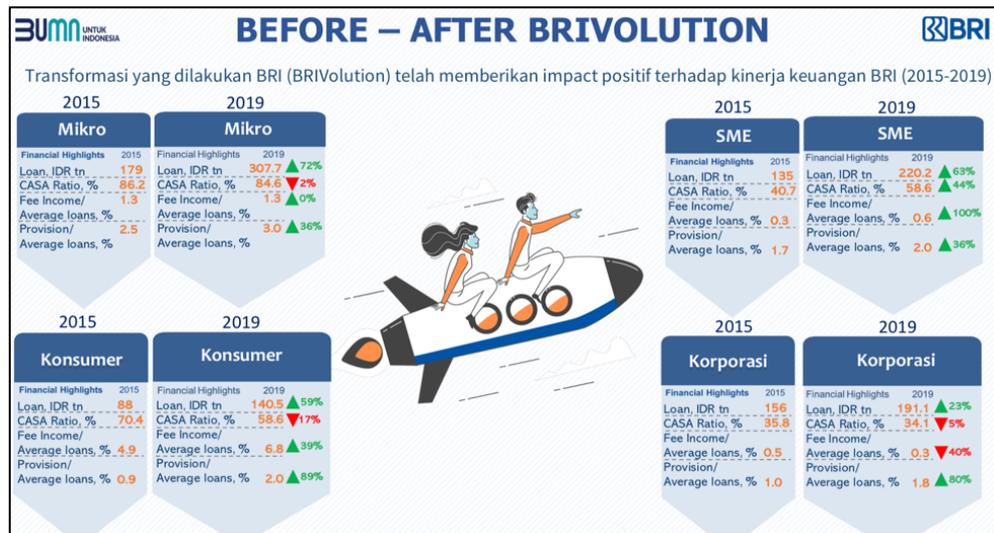
1. Pertumbuhan perbankan lambat
2. Profitabilitas dan manajemen likuiditas semakin tertekan
3. Perubahan preferensi nasabah
4. Muncul area dengan pertumbuhan pesat
5. Gangguan *value chain* perbankan



Gambar 1.6 Lima (5) Trend Tantangan Transformasi Tahun 2015

Sumber : (Rapat Kerja Nasional dan Leadership Forum, 2020)

Berdasarkan pemaparan Bapak Sunarso selaku Direktur Utama BRI bahwa kelima tantangan yang menjadi latar belakang BRIVolution 1.0 masih menjadi fokus yang dihadapi hingga saat ini sehingga BRI memiliki visi, pilar dan gelombang revolusi tersendiri dalam menghadapi transformasi digital (Lampiran 1).



Gambar 1.7 Impact Transformasi BRI 2015-2019

Sumber : (Rapat Kerja Nasional dan Leadership Forum, 2020)

Berdasarkan gambar 1.7 dapat dilihat *impact* dari transformasi digital di tahun 2019 mengalami penurunan pada Mikro *CASA Ratio*, Konsumer *CASA Ratio*, Korporasi *CASA Ratio* dan *Fee Income* sebesar 5% dan 40%.

Dalam Buku *Corporate One Culture – Corporate Culture Guide Book* Bapak Sunarso selaku Direktur Utama BRI menyampaikan bahwa transformasi adalah satu-satunya cara untuk merespon berbagai tantangan perubahan dimasa depan. Apabila BRI tidak bertransformasi, maka BRI akan hilang dari pasar. Sudah banyak contoh perusahaan kelas dunia yang hilang dari pasar bukan karena tidak mau bertransformasi, namun karena terlambat bertransformasi. Seperti halnya survei *standard & poor* yang membuktikan bahwa telah banyak perusahaan terbaik dunia yang sebelumnya merajai pasar, kini tidak lagi dapat bertahan karena GCG dan *Culture* yang lemah. Dari 500 perusahaan terbaik di dunia, hanya 74 perusahaan yang bertahan dalam kurun waktu 51 tahun. Transformasi yang kita jalankan fokus pada dua hal, yakni transformasi digital dan *culture*. Transformasi digital bisa kita beli dengan mudah, karena IT ada vendornya, namun *culture* tidak bisa dibeli, karena pabriknya ada pada setiap individu perusahaan. Transformasi *culture* ini sangat penting untuk menciptakan *competitive advantage* yang kita butuhkan untuk menghadapi perkembangan teknologi, perubahan lingkungan

bisnis, pergeseran perilaku konsumen, hingga persaingan yang semakin ketat (Bank Rakyat Indonesia, 2020).

Latar belakang BRI melakukan strategi transformasi digital dipengaruhi faktor eksternal dan internal sebagai berikut.



Gambar 1.8 Faktor *Digital Transformation Strategy* BRI

Sumber : (Bank Rakyat Indonesia, 2020)

Berdasarkan gambar 1.8 faktor internal yang mendorong BRI melakukan *Digital Transformation Strategy* (DTS) adalah dikarenakan skala yang dimiliki BRI baik dari sumber daya manusia maupun aset yang dimiliki BRI sudah besar dan dalam pengelolaannya dibutuhkan transformasi sehingga proses lebih efisien dan talenta BRI dapat bekerja dengan baik dan menjadi talenta terbaik seperti visi perusahaan BRI. Pada faktor eksternal yang mendorong dilakukannya DTS adalah dikarenakan skala nasabah BRI yang sudah sangat besar dan Direktur IT Indra

Utoyo menyampaikan bahwa kini *customer* BRI telah merambat pada pangsa milenial. Selain itu terdapat perubahan kebiasaan pada pasar dan konsumen BRI baik dari perilaku dan *mindset* dan faktor eksternal terakhir adalah *global pandemic* yang kini tengah menjadi polemik yang telah dihadapi sehingga mendorong BRI untuk melakukan *Digital Transformation Strategy* (Rapat Kerja Nasional dan Leadership Forum, 2020).

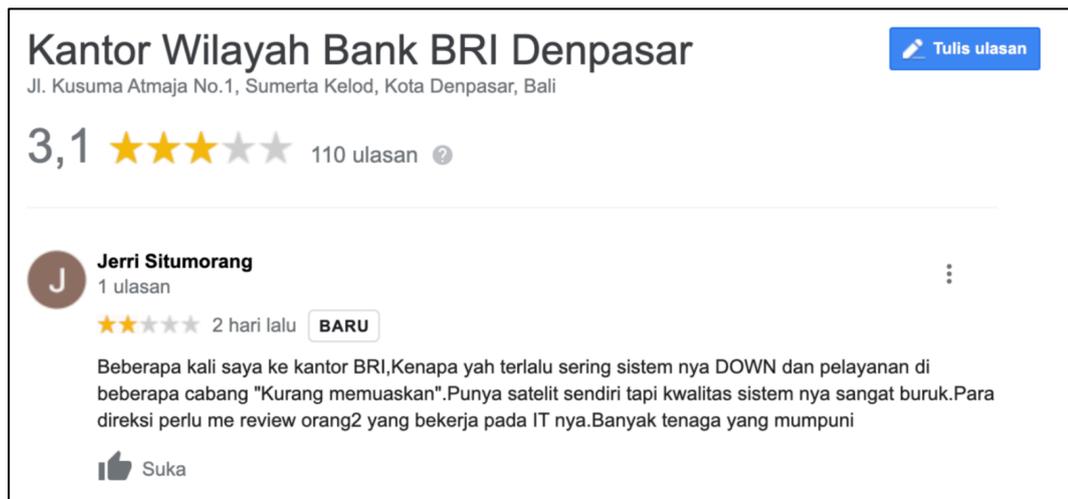
Berdasarkan (Webinar *Direktorat Human Capital*, 2020) mengatakan bahwa BRI terus melakukan *Digital Transformation Strategy* sejak 2015 dengan berfokus pada teknologi digital yang membuat proses dalam organisasi menjadi efisien serta fokus lainnya adalah pada budaya organisasi untuk menciptakan talenta terbaik dalam memajukan BRI. Strategi yang dimiliki oleh BRI merupakan hasil musyawarah oleh pihak *internal* BRI dan *expert* serta talenta yang bergerak pada bidangnya lalu di resmikan oleh BRI pusat yang selanjutnya di salurkan untuk diimplementasikan pada setiap bagian, wilayah, cabang, dan anak dari BRI. Proses penyuluhan dilakukan oleh tim khusus yang telah ditunjuk dari pusat yang selanjutnya menyebar keseluruh bagian wilayah BRI untuk melakukan pemberitahuan serta menjelaskan cara penerapan atau implementasi dari strategi, namun selama *pandemic* semua dilakukan secara digital melalui media *platform zoom* atau sejenisnya sehingga tercipta keseragaman pada setiap wilayah bagian serta cabang dari BRI (Wiraputra, 2021).

Tabel 1.1 *Rating* dan Jumlah Ulasan Pada BRI Kanwil 2021

BRI Kantor Wilayah	Rating	Jumlah Ulasan
Jakarta 1	3,8	9
Jakarta 2	4,2	42
Jakarta 3	4,0	52
Bandung	4,6	83
Semarang	4,3	63
Jawa Timur	4,3	4
Surabaya	3,3	3
Denpasar	3,1	110
Banjarmasin	3,4	67

Sumber : (Google, 2020)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar memiliki *rating* terendah yaitu 3,1 dengan jumlah ulasan sebanyak 110. Dari 110 ulasan terdapat 48 komentar 17 terkait pelayanan, 11 terkait antrian, 8 terkait mesin ATM, 5 terkait personel orang, dan 4 terkait lainnya. Berikut contoh ulasan negatif pada Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar.



Gambar 1.1 Salah Satu Ulasan BRI Kantor Wilayah Denpasar

Sumber : (Google, 2020)

Berdasarkan ulasan diatas merupakan permasalahan pada implementasi DTS pada BRI Kantor Wilayah Denpasar yaitu pada penggunaan teknologi digital. Bedasarkan uraian Ibu Sinta mengatakan bahwa permasalahan implementasi DTS untuk menyalurkan pada konsumen dan mengenalkan aplikasi Brimo adalah dikarenakan salah satunya jaringan wifi kantor yang menghambat, selain itu pada aplikasi Brimo pada jaringan yang tidak stabil membuat aplikasi mejadi lama beroperasi (Sinta, 2021). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melihat bagaimana implementasi DTS pada BRI Kantor Wilayah Denpasar. Selain itu berdasarkan pemaparan Ni Desak bahwa dalam proses transformasi memiliki kesulitan pada perizinan yang terhambat oleh regulasi BRI selaku Bank BUMN no 1 di Indonesia.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dilihat permasalahan pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Denpasar dalam implementasi dari *Digital Transformasi Strategy* perusahaan yang mana berdasarkan laporan ditahun 2019 BRI juga mengalami penurunan *Fee Income* sebesar 40% dan pada *CASA Ratio* sebesar 5%. Bank Rakyat Indonesia memiliki fokus *Digital Transformasi Strategy* pada bagian teknologi digital guna mengefisiensikan proses bisnis yang ada juga pada fokus budaya perusahaan untuk menciptakan talenta terbaik, dengan fokus BRI maka untuk melihat permasalahan yang ada pada implementasi *Digital Transformasi Strategy* dilihat dari 4 faktor yaitu Teknologi, Proses, *People*, dan Budaya yang merupakan fokus dan berperan dalam transformasi BRI yang telah dilakukan sejak tahun 2015. Selain itu berdasarkan uraian Ibu Sinta mengatakan bahwa permasalahan implementasi DTS untuk menyalurkan pada konsumen dan mengenalkan aplikasi Brimo adalah dikarenakan salah satunya jaringan wifi kantor yang menghambat, selain itu pada aplikasi Brimo pada jaringan yang tidak stabil membuat aplikasi mejadi lama beroperasi (Sinta, 2021). Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melihat bagaimana implementasi DTS pada BRI Kantor Wilayah Denpasar. Selain itu berdasarkan pemaparan Ni Desak bahwa dalam proses transformasi memiliki kesulitan pada perizinan yang terhambat oleh regulasi BRI selaku Bank BUMN no 1 di Indonesia.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana faktor *people* dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?
2. Bagaimana faktor proses dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?

3. Bagaimana faktor teknologi dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?
4. Bagaimana faktor budaya dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang dijelaskan pada latar belakang dan rumusan masalah serta pertanyaan penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor *people* dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?
2. Untuk mengetahui faktor proses dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?
3. Untuk mengetahui faktor teknologi dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?
4. Untuk mengetahui faktor budaya dan tantangannya pada kelompok manajerial dan non manajerial dalam implementasi Digital Transformasi Strategy Bank BRI Kantor Wilayah Denpasar?

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan judul penelitian dan latar belakang penulisan di atas maka, manfaat dari pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagi Praktisi

Dengan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk dapat melakukan proses formulasi dan implementasi strategi transformasi digital untuk dapat *sustainable* dan selalu menjadi

perbankan nomor satu di Indonesia, serta mengetahui peranan dan interaksi antara semua *actor* yang terlibat dalam industri perbankan.

2. Bagi Dunia Akademis

a. Ilmu Pengetahuan

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat memperkaya keilmuan dan menjadi sumber wawasan yang baru dalam bidang transformasi digital khususnya dalam pengaplikasiannya pada industri perbankan. Beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan rujukan untuk penelitian berikutnya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi salah satu masukan bagi pihak akademisi untuk menambah wawasan serta memperluas pandangan mengenai transformasi digital industri perbankan.

b. Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti lain terkait dengan transformasi digital dan diharapkan dapat menjadi salah satu masukan bagi pihak akademisi.

3. Bagi Pemerintah

Sebagai informasi bagi pemerintah dalam hal teknologi digital untuk membuat kebijakan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pasar sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Negara.

4. Bagi Penulis

Untuk dapat membandingkan dan menerapkan teori yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang dihadapi di lapangan. Dari hasil penelitian penulis dapat memberikan informasi yang relevan kepada pihak yang terlibat dalam bisnis Bank BRI sehingga dapat meningkatkan kegiatan operasional Bank BRI.

1.7 Sistematika Penelitian

Pada sistematika penelitian ini untuk mengetahui secara umum gambaran tentang apa dan bagaimana susun serta isi dari penulisan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini akan membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori berdasarkan topik penelitian dan teori mendukung pembahasan, seperti proses formulasi dan implementasi strategi bank dalam menghadapi persaingan di era digital dan kerangka pemikiran.

3. BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan menjelaskan tentang metode penelitian, situasi sosial, protokol pengumpulan data, teknik pengumpulan data dan sumber data, validitas serta reliabilitas data dan teknik analisis data.

4. BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan proses formulasi dan implementasi strategi transformasi digital pada Bank BRI untuk dapat bersaing dan sesuai dengan output yang diharapkan perusahaan.

5. BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saransaran kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan masalah penelitian.