

Pemetaan Kapabilitas Kantor Wilayah Bank Syariah Indonesia Region Jakarta (Periode 2020 - 2022)

Capability Mapping of Bank Syariah Indonesia Regional Offices Jakarta Region (Period 2020 to 2022)

Siska Savitri¹, Agus Buono², dan Gendut Suprayitno³

¹ Program Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana IPB
Jl. Raya Pajajaran, Gd Sekolah Pascasarjana Lt 1 Kampus IPB Baranangsiang, Bogor 16144

² Departemen Ilmu Komputer, FMIPA IPB
Jl. Meranti Wing 20 Level 5 Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

³ Institut Sains and Teknologi Nasional
Jl. Moch. Kahfi II No.RT.13, RT.13/RW.9, Srengseng Sawah, Jagakarsa, Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12630

ABSTRAK

Industri perbankan dituntut untuk mempercepat penerapan digital banking agar mampu bersaing dalam memberikan layanan yang lebih mudah dan cepat serta sesuai dengan kebutuhan nasabah. perbankan merupakan salah satu pilar penting sebagai perantara masyarakat untuk membangun industri kecil menengah (IKM) dan mikro dan peran perbankan sangat penting dalam membangun perekonomian negara di era digital. Pelaku IKM harus mulai bertransformasi ke arah digitalisasi, dengan mengubah transaksi yang tadinya tradisional menjadi transaksi keuangan digital. Tujuan penelitian ini berada di DKI Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas Bank Syariah Indonesia (BSI) wilayah Jakarta yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden dan wawancara ahli (manajemen tingkat atas dan menengah BSI wilayah Jakarta) dengan menggunakan wawancara mendalam. Data sekunder diperoleh dari studi literatur. Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat 30 variabel sumber daya dan kapabilitas BSI wilayah Jakarta yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif. Hasil analisis VRIO menunjukkan terdapat 14 variabel sumber daya dan kapabilitas BSI regional Jakarta yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu pelayanan sumber daya manusia yang baik juga harus terus dijaga dan ditingkatkan kemampuannya agar dapat mengedukasi para IKM dalam menggunakan sistem perbankan digital yang terdapat pada Bank Syariah Indonesia di wilayah Jakarta yang menjadi tulang punggung pertumbuhan baik dari segi aset, dana pihak ketiga dan pembiayaan BSI. BSI wilayah Jakarta perlu memiliki strategi operasional agar mampu menjalankan strategi utama yang menjadi fokus BSI, salah satunya adalah penguatan kapasitas dan kapabilitas serta pengembangan IKM. Strategi bisnis BSI wilayah Jakarta dalam mendukung strategi BSI dapat dirumuskan dari sumber daya dan kemampuan BSI.

Kata kunci: analisis VRIO, digital banking, e-banking, keunggulan UKM

ABSTRACT

The banking industry is required to accelerate the implementation of digital banking in order to be able to compete in order to provide services that are easier and faster and in accordance with customer needs. banking is one of the important pillars as an intermediary for the community to build small medium and micro industries and the role of banking is very important in building the country's economy in the digital era. Small and Medium Industry players must start transforming to digitalization, by changing transactions that were previously traditional into digital financial transactions. The purpose of this research is in DKI Jakarta. This study aims to identify the resources and capabilities of the Bank Syariah Indonesia (BSI) Jakarta region which have the potential to become a sustainable competitive advantage. This study uses primary and secondary data. Primary data was obtained from distributing questionnaires to

*) Korespondensi:

Gempol kavling 1 No 8B, Ceger, Cipayung, Kota Jakarta Timur, Dki Jakarta; email: siskasavitri21@gmail.com

respondents and interviewing experts (upper and middle management of BSI Jakarta area) using in-depth interviews. Secondary data obtained from literature studies. Based on the results of the discussion that has been described, it can be concluded that there are as many as 30 variables in the resources and capabilities of the BSI Jakarta region that have the potential to become a competitive advantage. The results of the VRIO analysis show that there are 14 variables in the resources and capabilities of the BSI Jakarta region which have a sustainable competitive advantage. Apart from that, good human resource services should be maintained and their capabilities improved so that they can educate the Small and Medium Industries in using the digital banking system contained in BSI in the Jakarta region which is the backbone for growth both in terms of assets, third party funds and financing for BSI. BSI Jakarta region needs to have an operational strategy in order to be able to carry out the main strategy that is the focus of BSI, one of which is strengthening capacity and capability and developing Small and Medium Industries. The business strategy for the BSI Jakarta region in supporting BSI strategy can be formulated from the resources and capabilities of BSI.

Key words: digital banking, e-banking, excellence of SMEs, VRIO analysis

PENDAHULUAN

Peran sektor IKM dianggap cukup strategis kerana mampu meningkatkan pertumbuhan industri dan menciptakan lapangan pekerjaan. Perkembangan *e-commers* yang pesat diharapkan dapat menjadi gerbang bagi pelaku industri kecil dan menengah (IKM) dalam melakukan transformasi dengan sistem informasi digital, menggunakan alat promosi digital dan system pembayaran digital.

Pengaruh IKM di DKI Jakarta sangat besar, peran sektor Industri Kecil Menengah dianggap cukup strategis karena mampu meningkatkan pertumbuhan industri dan menciptakan lapangan pekerjaan. Perekonomian global dan domestik yang tumbuh dengan ketidakpastian, bank sebagai motor penggerak perekonomian dengan salah satu peranannya sebagai penghimpun dana masyarakat dan menyalurkan dana masyarakat maka Bank Indonesia (BI) mengharapakan penyaluran kredit perbankan nasional dapat tepat tumbuh dengan signifikan

Pertumbuhan pangsa pasar perbankan syariah dipengaruhi oleh pertumbuhan perbankan syariah. Bank Syariah Indonesia mengimplementasikan strategi akselerasi perbankan syariah di mana kekuatan diantaranya adalah perkembangan teknologi informasi (TI) dan digital. BSI memberikan dukungan yang besar terhadap perkembangan IKM di Indonesia sehingga bisa naik kelas dan maju.

Penelitian ini dilakukan agar dapat memetakan kapabilitas BSI *region* Jakarta yang bertujuan untuk menciptakan menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan, menganalisis sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan serta merumuskan pemeta-

an untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dan merumuskan strategi untuk mempertahankan dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber daya keunggulan bersaing berkelanjutan

Kapabilitas merupakan kemampuan men-dayagunakan secara baik sumber daya yang dimiliki, baik dari dalam diri maupun dalam suatu organisasi, serta potensi-potensi yang terdapat didalamnya dalam menjalankan serangkaian aktivitas (Amir, 2011). Kapabilitas juga merupakan pengukuran yang digunakan oleh masyarakat untuk melihat kemampuan berbagai bidang sisi kehidupan, dengan cara meraih tujuan-tujuan dengan tingkat keberhasilan. Sehingga kemampuan yang merupakan keadaan seseorang untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan atas dasar ketentuan yang ada, yang mana keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan sumber dayanya.

Keunggulan kompetitif sangat erat kaitannya dengan strategi manajemen pada suatu perusahaan dalam menentukan keunggulan, terlihat dari persaingan yang terjadi diantara dua produk yang serupa yang dimiliki oleh perusahaan yang berbeda. Dalam menentukan keunggulan kompetitif suatu perusahaan, diperlukan konsumen dan produsen yang merancang serta menciptakan produk tersebut sehingga memiliki nilai lebih dibandingkan produk pesaing. Sebagai tolak ukur bagaimana produk tersebut menjadi unggul dibandingkan produk terkait maka tentunya diperlukan perencanaan, strategi dan promosi. Keunggulan kompetitif muncul dari berbagai aktivitas yang berkaitan dengan desain

produk, proses manufaktur, aktivitas pemasaran, distribusi dan peluncuran. Keunggulan kompetitif sangat penting bagi perusahaan dari semua ukuran untuk memastikan kelangsungan hidup produk perusahaan (Fatimah *et al.*, 2018). Semua elemen organisasi harus disertakan terlepas dari skala bisnisnya (Darmawan *et al.*, 2020).

Model sembilan faktor lebih komprehensif dan lebih dinamis daripada model asli Porter model berlian. Pertama, Kerangka kerja ini mencakup empat kelompok faktor manusia untuk menjelaskan daya saing suatu bangsa, selain empat faktor fisik dari model Diamond asli, di mana peran berbagai kelompok orang penting untuk pembangunan ekonominya. Kedua, lebih dinamis. Faktor manusia dan faktor fisik saling berinteraksi dalam rangka memacu pembangunan suatu bangsa.

Menurut Barney dan Hesterley (2015), sumber daya terbagi menjadi sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud yang dikendalikan oleh perusahaan. Sumber daya berwujud adalah sumber daya yang dapat diamati dan diukur, seperti pabrik dan produk. Aset tidak berwujud adalah aset yang terakumulasi dari waktu ke waktu dalam sejarah perusahaan yang relatif sulit untuk dianalisis dan ditiru oleh pesaing, seperti Pengetahuan, kepercayaan antara manajemen dan karyawan, budaya perusahaan dan rutinitas perusahaan (cara kerja sama yang unik) (Hitt *et al.*, 2001). Kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya tersebut.

Resources Based View dan VRIO

Teori pandangan berbasis sumber daya atau *Resource-Based View* (RBV) menjadi perspektif teoritis yang sangat populer untuk menjelaskan kemampuan dan kinerja organisasi berdasarkan sumber daya dan kapabilitas. Pada penerapan teori RBV, digunakan salah satu cara untuk mengenali faktor-faktor kekuatan dan kelemahan sumber daya perusahaan dengan pendekatan VRIO (*Value, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value*). Sumber daya dan kapabilitas strategik tersebut harus memiliki empat atribut penting (Rothaermel, 2013), yaitu:

1. *Valuable* (Berharga). Sumber daya dan kapabilitas harus dianggap berharga bagi organisasi sehingga memungkinkan untuk mengeksploitasi peluang yang ada dan menetralkan ancaman yang datang.
2. *Rarity* (Jarang). Sumber daya dan kapabilitas haruslah unik. Sumber daya yang hanya bisa

dipakai oleh dua atau tiga organisasi dapat digolongkan sumber daya yang jarang

3. *Imitability*. Sumber daya dan kapabilitas juga harus sulit untuk diimitasi, ditiru dan bahkan tergantikan.
4. *Organization*. Sumber daya dan kapabilitas itu sendiri tidak akan memberikan keuntungan bagi organisasi jika sumber daya itu tidak terorganisir dengan baik untuk menangkap value yang dimiliki sumber daya tersebut. Hanya organisasi yang mampu mengeksploitasi sumber daya yang *valuable, rare* dan *imitability* yang mampu mencapai *sustained competitive advantage*.

Kapabilitas dan RBV

Teori yang populer dalam memperoleh keunggulan bersaing adalah teori Resource-Based View (RBV), seperti yang dikatakan Barney (1991) bahwa teori RBV berasumsi pada perusahaan dapat di gambarkan sebagai sekumpulan sumber daya yang secara heterogen didistribusikan keseluruh bagian perusahaan. Perusahaan yang ingin mendapatkan keunggulan bersaing adalah perusahaan yang memiliki sumberdaya dan atribut VRIO (*valuable, rare, imitability, organization*), sehingga dapat dikatakan bahwa sumberdaya merupakan jantung dari RBV. Kapabilitas dibangun berdasarkan pengembangan, penyelenggaraan, dan pertukaran informasi, sehingga ketika persaingan berubah dengan cepat, dan tidak dapat diprediksi maka, sebuah organisasi dituntut untuk menyesuaikan dan mengembangkan sumberdaya yang dimiliki dengan berkelanjutan (*sustainable*).

Industri Kecil dan Menengah

Definisi usaha Industri kecil dan menengah adalah terlihat dari aktifitas produksinya yang sangat bervariasi di Indonesia. Berdasarkan peraturan Menteri No. 64/M-IND/PER7/2016 dengan aturan kegiatan sebagai berikut:

1. Industri merupakan kegiatan ekonomi dalam mengolah bahan baku dan menghasilkan barang dalam rangka memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi.
2. Tenaga kerja yang merupakan tenaga kerja tetap dan menerima penghasilan dalam nilai tertentu
3. Nilai investasi berupa nilai tanah dan bangunan, peralatan, mesin, sarana dan prasarana yang digunakan dalam melakukan kegiatan industri.

METODE PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

Dalam mengevaluasi strategi perusahaan, karena keunikan industri dan tren yang berkembang dari waktu ke waktu, tidak ada standar seragam yang dapat diterapkan pada perusahaan secara detail. Ini juga berlaku untuk perusahaan lain. Kerangka penelitian yang digunakan disini adalah Model Manajemen Strategis dipadukan dengan pandangan berbasis sumber daya yang menggunakan kerangka VRIO untuk menganalisis keuntungan internal perusahaan, memungkinkan IKM untuk membangun keunggulan melalui analisis menggunakan kerangka VRIO (Gambar 1).

Waktu dan Lokasi Penelitian

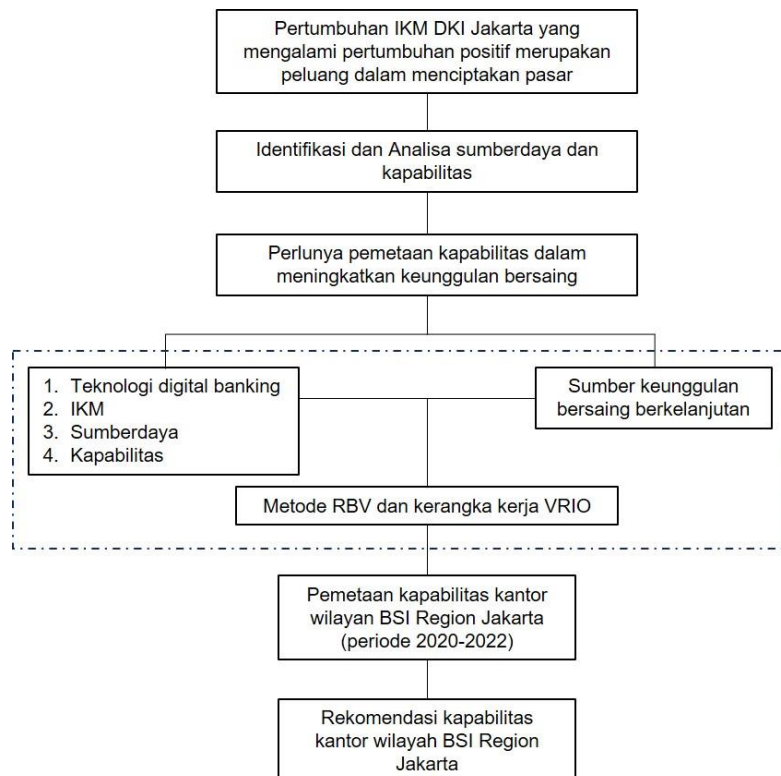
Penelitian dilaksanakan di PT BSI *region* Jakarta yang beralamat di gedung Wisma Mandiri Jakarta Pusat. Pelaksanaan penelitian mulai dilakukan pada bulan September 2022-Januari 2023.

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini terdiri atas data sekunder dan data primer. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan *google form* dengan skala likert (1-5) kepada responden menggunakan email dan Whatsapp. Data sekunder diperoleh dari hasil

studi literatur. Kuesioner sebelum disebar kepada responden, diuji terlebih dahulu dengan uji validitas dan reliabilitas) Uji validitas menurut Sugiyono (2014) dapat dilakukan menggunakan *Pearson Correlation* pada setiap pertanyaan di kuesioner penelitian. Uji validitas menurut Napitupulu *et al.* (2018) dilakukan terhadap kuesioner yang akan diberikan kepada responden. Hasil uji validitas dengan jumlah sampel sebanyak 30, diperoleh nilai *r*-hitung di atas 0,361 untuk setiap pertanyaan. Seluruh instrumen kuesioner, apabila dibandingkan dengan *r*-tabel nya yang berada dinilai 0,361 maka valid karena *r*-hitung yang lebih besar dari nilai *r*-tabel. Uji reliabilitas menurut Riduwan *et al.* (2010) ditentukan dengan melihat besaran nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel independen sebesar 0,963 lebih besar dari 0,6 yang artinya instrumen kuesioner telah sangat reliabel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini, untuk analisis VRIO adalah teknik *purposive sampling*, di mana penentuan sampel berdasarkan responden yang memahami kondisi/aktivitas operasional secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang besar dalam setiap pengambilan keputusan pada BSI *region* DKI Jakarta. Responden pada penelitian ini berjumlah tujuh orang yang terdiri atas pimpinan BSI *region* DKI Jakarta.



Gambar 1. Kerangka pikir penelitian

Sampel yang bersumber dari IKM menggunakan teknik *non probability sampling* juga diambil pada penelitian ini. Teknik yang digunakan salah satunya adalah *convenience sampling*. Teknik *convenience sampling* menurut Sekaran (2006) adalah teknik pengambilan sampel atas dasar pengumpulan informasi dari anggota populasi yang mudah diperoleh dan mampu menyediakan informasi tersebut. Jumlah sampel yang diambil bersumber dari IKM adalah sebanyak 50 responden. Dasar penentuan jumlah sampel mengacu kepada pendapatnya Roscoe dalam Sugiyono (2011) yang memberikan saran bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai 500. Kerlinger dan Lee (2000) dalam Maheswari dan Dwintami (2013) menyarankan bahwa untuk sampel sebanyak 30 sebagai jumlah minimal dalam penelitian kuantitatif.

Teknik Analisis Data

Resourced Based View (RBV) adalah alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi seluruh aktivitas pada BSI *region* Jakarta sehingga akan diperoleh aktivitas-aktivitas yang menciptakan keunggulan bersaing kompetitif berkelanjutan. Pemakaian RBV pada penelitian ini, terbatas hanya pada penggunaan komponen-komponen aktivitas utama dan aktivitas pendukung untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas yang berpotensi menjadi sumber keunggulan bersaing kompetitif berkelanjutan bagi BSI *region* Jakarta. Sumber daya dan kapabilitas potensial yang telah teridentifikasi menggunakan RBV diperoleh dari jawaban “Ya” atau “Tidak” dari responden terhadap sumber daya dan kapabilitas yang sebelumnya telah dirumuskan oleh penulis berdasarkan studi literatur. Sumber daya dan kapabilitas yang memperoleh jawaban “Ya” selanjutnya diberi skor menggunakan skala likert oleh responden guna mengukur tingkat kesetujuan responden terhadap sumber daya dan kapabilitas potensial tersebut.

Skala likert membantu responden memberikan jawaban relevan yang sesuai dengan kondisi riil perusahaan. Skala likert yang digunakan adalah 1-5 dengan ketentuan 1: Sangat Tidak Setuju (STS), 2: Tidak Setuju (TS), 3: Cukup Setuju (CS), 4: Setuju (S) dan 5 Sangat Setuju(SS). Hasil analisis *resources based view* kemudian dilanjutkan analisis VRIO. Identifikasi VRIO dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan analisis, karena penelitian sangat erat kaitannya dengan *competitive advantage* perusahaan yang dapat ditemukan dengan mengidentifikasi secara internal sumber daya perusahaan yang menjadi kekuatan utama bisnis BSI.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden IKM

Karakteristik responden yang memenuhi kriteria dengan jumlah responden adalah sebanyak 50 responden IKM yang terdiri atas laki-laki 58% dan perempuan 42%. Pendidikan responden menunjukkan sebagian besar (82%) adalah D1/D2/D3, dan sisanya berpendidikan SMU dan SMP sederajat 18%. Data pendapatan responden, sebagian besar (40%) IKM berpenghasilan antara Rp10.000.000 – 15.000.000 dan sebanyak 32% antara Rp5.000.000 – Rp.10.000.000, sebanyak 24% > Rp15.000.000 dan hanya 4% yang berpenghasilan kurang dari Rp5.000.000.

Identifikasi Sumber Daya dan Kapabilitas melalui *Resources Based View (RBV)*

Hasil identifikasi RBV mengacu kepada pendapat Ariwibowo *et al.*, (2021) dan pengamatan diperoleh 31 sumber daya dan kapabilitas dari BSI *region* Jakarta. Sumber daya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Sumber daya dan kapabilitas BSI *region* DKI Jakarta

No.	Sumberdaya dan Kapabilitas	Komponen RBV
1	Cabang	Infrastruktur Perusahaan
2	ATM	Infrastruktur Perusahaan
3	Kartu debit	Infrastruktur Perusahaan
4	<i>e-Banking</i>	Infrastruktur Perusahaan
5	<i>Phone Banking</i>	Infrastruktur Perusahaan
6	<i>Back Office</i>	Infrastruktur Perusahaan
7	Sentralisasi <i>Back Office</i>	Infrastruktur Perusahaan
8	<i>Performance Management System</i>	IT
9	Fitur ATM	IT
10	Fitur <i>e-Banking</i>	IT
11	Fitur Call Banking	IT
12	<i>Scoring Credit</i>	IT
13	Budaya Perusahaan	Sumberdaya Manusia
14	Struktur Organisasi	Sumberdaya Manusia
15	Rekrutmen	Sumberdaya Manusia
16	Produktivitas	Sumberdaya Manusia
17	Training	Sumberdaya Manusia
18	<i>Career Path</i>	Sumberdaya Manusia
19	<i>Performance appraisal</i>	Sumberdaya Manusia
20	<i>Reward System</i>	Sumberdaya Manusia
21	<i>Ownership Program</i>	Sumberdaya Manusia
22	Segmentasi Retail	Pemasaran
23	<i>Advertising</i>	Pemasaran
24	<i>Brand Awareness</i>	Pemasaran
25	Obligasi Pemerintah	Keuangan
26	Struktur Permodalan	Keuangan
27	Funding mix	Keuangan
28	Pembiayaan IKM	Keuangan
29	<i>Good Corporate Governance</i>	Manajemen Risiko
30	<i>4-eyes principle</i>	Manajemen Risiko
31	<i>Independent RCC</i>	Manajemen Risiko

Hasil analisis RBV tersebut di atas menjadi acuan untuk melakukan *in-depth interview* kepada tujuh orang responden. Responden penelitian diminta untuk menilai sumber daya dan kapabilitas tersebut berdasarkan pengetahuan, pengalaman, wawasan, dan keahlian yang dimiliki. Responden penelitian juga dapat menambahkan sumber daya dan kapabilitas selain yang telah dirumuskan. Hal ini dilakukan agar sumber daya dan kapabilitas hasil identifikasi semua sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh BSI *region* DKI Jakarta dapat diidentifikasi.

Hasil identifikasi diketahui bahwa terdapat satu responden yang tidak setuju bila variabel *phone banking* termasuk kepada sumber daya dan memiliki kapabilitas untuk komponen infrastruktur perusahaan. Responden tersebut menyatakan tidak setuju bila variabel sentralisasi *back office* dan *phone banking* termasuk ke dalam sumber daya yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta dan memiliki kapabilitas untuk membangun keunggulan IKM.

Tabel 3 menunjukkan terdapat satu responden yang tidak setuju bila variabel fitur *call banking* termasuk kepada sumber daya dan kapabilitas

untuk komponen IT dan enam responden menyatakan setuju bila fitur *call banking* yang terdapat pada komponen infrastruktur merupakan sumber daya yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta dan memiliki kapabilitas untuk membangun keunggulan IKM. Responden seluruhnya menyetujui variabel *performance management system*, fitur ATM, fitur *e-banking*, fitur *call banking* dan *scoring credit* merupakan sumber daya dan kapabilitas untuk komponen IT.

Tabel 4 menunjukkan terdapat satu responden yang tidak setuju dan enam responden setuju bila dua variabel (struktur organisasi dan rekrutmen) yang terdapat pada komponen sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dimiliki oleh BSI *region* Jakarta dan memiliki kapabilitas untuk membangun keunggulan IKM. Untuk variabel lainnya, seperti budaya perusahaan, produktivitas, *training*, *career path*, *performance appraisal*, *reward system* dan *ownership program*, seluruh responden menyatakan setuju bila variabel tersebut masuk ke dalam komponen sumberdaya manusia sebagai sumber daya dan kapabilitas bagi BSI *region* DKI Jakarta.

Tabel 2. Hasil identifikasi sumberdaya dan kapabilitas: komponen infrastruktur perusahaan

No.	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Cabang	7	0	0	0	1	6
2	ATM	7	0	0	0	1	6
3	Kartu debit	7	0	0	0	1	6
4	<i>e-Banking</i>	7	0	0	0	0	5
5	<i>Phone Banking</i>	6	1	0	1	1	4
6	Sentralisasi <i>Back Office</i>	6	1	1	1	3	1

Tabel 3. Hasil identifikasi sumberdaya dan kapabilitas: komponen IT

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	<i>Performance Management System</i>	7	0	0	2	1	4
2	Fitur ATM	7	0	0	0	2	5
3	Fitur <i>e-Banking</i>	7	0	0	0	1	6
4	Fitur <i>Call Banking</i>	6	1	0	1	5	1
5	<i>Scoring Credit</i>	7	0	0	0	3	4

Tabel 4. Hasil identifikasi sumberdaya dan kapabilitas: komponen SDM

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Budaya Perusahaan	7	0	0	0	1	6
2	Struktur Organisasi	6	1	0	0	1	6
3	Rekrutmen	6	1	0	0	3	4
4	Produktivitas	7	0	0	0	2	5
5	Training	7	0	0	0	1	6
6	<i>Career Path</i>	7	0	0	0	1	6
7	<i>Performance appraisal</i>	7	0	0	0	2	5
8	<i>Reward System</i>	7	0	0	0	1	6
9	<i>Ownership Program</i>	7	0	0	0	0	7

Tabel 5 menunjukkan seluruh responden menyetujui bila variabel obligasi pemerintah, struktur permodalan, *funding mix* dan pembiayaan IKM termasuk ke dalam sumber daya dan kapabilitas untuk komponen keuangan. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen keuangan di atas dapat menjadi sumber keunggulan bagi BSI *region* Jakarta dalam membangun keunggulan IKM.

Tabel 6 menunjukkan seluruh responden menyetujui bila variabel segmentasi retail, *advertising*, *brand awareness* termasuk ke dalam sumber daya dan kapabilitas untuk komponen pemasaran. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen keuangan di atas dapat menjadi sumber keunggulan bagi BSI *region* DKI Jakarta dalam membangun keunggulan IKM.

Tabel 7 menunjukkan seluruh responden menyetujui bila variabel *good corporate governance*, *4-eyes principle* dan *independent RCC* termasuk ke dalam sumber daya dan kapabilitas untuk komponen manajemen risiko. Hal ini berarti bahwa seluruh komponen keuangan dapat menjadi sumber keunggulan bagi BSI *region* DKI Jakarta dalam membangun keunggulan IKM.

Analisis Resource Based View dengan VRIO Framework

Hasil analisis VRIO menunjukkan BSI *region* Jakarta memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan atau *sustainable competitive advantage*.

Terdapat empat komponen yang termasuk ke dalam *sustainable competitive advantage*. Komponen tersebut adalah komponen IT, SDM, pemasaran dan manajemen risiko. Masing-masing komponen tersebut memiliki variabel yang berpengaruh. komponen IT variabel yang berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage* adalah variabel fitur ATM dan fitur *e-Banking*. komponen SDM enam variabel yang berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage*. variabel tersebut terdiri atas budaya perusahaan, struktur organisasi, rekrutmen, produktivitas, *training*, dan *career path*.

Budaya perusahaan yang terdapat di BSI *region* Jakarta berdasarkan wawancara dengan responden, sudah baik. Hal tersebut disebabkan kantor pusat telah menetapkan bahwa di seluruh wilayah BSI harus menerapkan *core values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). Variabel lain selain variabel budaya perusahaan, yang membuat komponen SDM memiliki keunggulan adalah karena BSI selalu memberikan perhatian terhadap SDM terutama dalam hal peningkatan produktivitas pegawai, jenjang karir dan pemberian insentif untuk pegawai. BSI selain itu untuk menjaga keunggulannya, melakukan rekrutmen dengan cara yang terbuka dan berkualitas agar bisa mendapatkan SDM yang unggul.

Tabel 5. Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas: komponen keuangan

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Obligasi Pemerintah	7	0	0	1	4	2
2	Struktur Permodalan	7	0	0	0	5	2
3	<i>Funding mix</i>	7	0	0	0	4	3
4	Pembiayaan IKM	7	0	0	0	3	4

Tabel 6. Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas: komponen pemasaran

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	Segmentasi Retail	7	0	0	0	1	6
2	<i>Advertising</i>	7	0	0	0	3	4
3	<i>Brand Awareness</i>	7	0	0	0	2	5

Tabel 7. Hasil identifikasi sumber daya dan kapabilitas: komponen manajemen risiko

No	Sumberdaya dan Kapabilitas	Hasil		Persetujuan			
		Ya	Tidak	2	3	4	5
1	<i>Good Corporate Governance</i>	7	0	0	0	0	7
2	<i>4-eyes principle</i>	7	0	0	0	0	7
3	<i>Independent RCC</i>	7	0	0	0	2	5

BSI pada komponen pemasaran, unggul dalam *advertising*, dan *brand awareness*. Hasil wawancara dengan responden menunjukkan keunggulan dari iklan yang dibuat oleh BSI adalah iklannya yang mudah dimengerti oleh masyarakat. Iklan yang ditayangkan menurut nasabah dapat mudah ditemui dimanapun dengan kualitas iklan yang sangat baik. Keunggulan BSI selain *advertising*, adalah di *brand awareness*. Layanan *digital* yang dibuat oleh BSI menurut informasi yang diperoleh dari situs bankbsi.co.id, telah mendapatkan apresiasi dalam ajang *12th Infobank Digital Brand Recognition 2021*. BSI dinobatkan sebagai bank syariah terdepan sebagai pelaku transformasi sistem keuangan syariah. *Brand awareness* yang diperoleh oleh BSI menunjukkan bahwa terdapat keunggulan pada sistem layanan *digital* yang dimiliki oleh BSI.

Variabel yang memiliki *sustainable competitive advantage* pada komponen keuangan, adalah *funding mix*. *Funding* disebut juga dengan penghimpunan dana. Dana adalah uang tunai atau aktiva lainnya yang segera dapat diuangkan dan yang tersedia atau disisihkan untuk maksud tertentu. Penghimpunan dana merupakan suatu kegiatan usaha dari lembaga keuangan dalam menarik dan mengumpulkan dari beberapa dana dari masyarakat dan menampungnya dalam bentuk simpanan, giro, tabungan, deposito, atau surat berharga lainnya.

Komponen yang memiliki keunggulan sementara pada *temporary competitive advantage*, adalah infrastruktur perusahaan yang terdiri atas cabang, ATM, *debit card*, *phone banking*, dan *sentralisasi back office*. Keunggulan pada komponen IT sementara adalah *performance management system*, dan *scoring credit*. Keunggulan sementara pada komponen keuangan adalah obligasi, struktur permodalan dan pembiayaan IKM. BSI *region* DKI Jakarta berdasarkan hal tersebut maka perlu meningkatkan kualitas variabel sumber daya dan kapabilitas yang termasuk kepada *temporary competitive advantage*. Sumber daya tersebut jika dapat ditingkatkan maka akan menjadi suatu *sustainable competitive advantage* bagi BSI khususnya *region* DKI Jakarta. Meningkatnya keunggulan kompetitif dari *temporary* ke *sustainable*, BSI *region* DKI Jakarta diharapkan dapat meningkatkan pelayanan terhadap IKM di DKI Jakarta.

BSI dari hasil analisis VRIO juga dapat dilihat memiliki sumber daya dan kapabilitas yang masuk ke dalam kategori *unused competitive advantage* (sumber daya menjadi mahal bagi perusahaan atau dengan kata lain akan terjadi biaya

yang dikeluarkan tidak terpakai). Variabel yang masuk ke dalam kategori *unused competitive advantage* adalah fitur *call banking* (komponen IT), *training*, *performance appraisal*, *reward system* dan *ownership program* (komponen SDM), segmentasi retail, *advertising* (komponen pemasaran), dan variabel struktur permodalan, pembiayaan IKM (komponen keuangan).

Implementasi Strategi Operasional *Digital Banking*

BSI *region* Jakarta berdasarkan hasil analisis VRIO diketahui memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Variabel atas dasar hal tersebut harus dipertahankan dan direkomendasikan untuk dijadikan strategi oleh BSI *region* DKI Jakarta agar dapat membangun keunggulan IKM yang terdapat di DKI Jakarta.

Fitur ATM dan fitur yang terdapat pada *e-banking* berdasarkan informasi yang diperoleh mudah digunakan oleh IKM. Informasi yang diperoleh dari responden IKM terkait fitur yang terdapat di ATM dan *e-banking* adalah bahwa sebagian besar (>50%) IKM menyatakan bahwa fitur ATM dan *e-banking* yang dimiliki oleh BSI mudah untuk digunakan. Hal ini berarti bahwa BSI dapat membangun keunggulan IKM melalui proses transaksi perbankan yang sudah dianggap mudah oleh IKM, karena kegiatan transaksi yang dilakukan oleh IKM sudah tidak lagi manual namun telah menggunakan teknologi *digital banking*. Namun walaupun fitur ATM dan *e-banking* sudah dibuat sedemikian mudah agar dapat digunakan oleh nasabah, ternyata untuk sisi keamanan IT-nya masih belum terjamin sepenuhnya. Hal ini terbukti dengan adanya serangan siber berupa ransomware yang dilakukan oleh hacker ke sistem IT BSI. Berdasarkan hal tersebut maka perlu ditingkatkan lagi sistem keamanan data sehingga hal tersebut tidak terulang lagi.

Sebagian besar (>50%) IKM menyatakan bahwa SDM BSI sangat baik. Hal ini berarti bahwa SDM BSI dapat membangun keunggulan IKM melalui proses pemberian informasi yang baik kepada IKM terkait keunggulan *digital banking* yang dimiliki oleh BSI.

Keunggulan lain BSI yang harus dipertahankan *advertising* dan *brand awareness*. *advertising* yang dibuat oleh BSI berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa mudah dimengerti oleh nasabah, termasuk nasabah yang berasal dari IKM. *advertising* yang dibuat oleh BSI selain itu, menurut responden IKM mudah diperoleh

informasinya. Keunggulan lain dari BSI yang dapat membangun keunggulan IKM adalah *funding mix* dan *good corporate governance*. IKM menilai bahwa proses pengumpulan dana yang dilakukan oleh BSI sudah baik. Hal ini dikarenakan proses birokrasi yang ada di BSI mudah dan tidak menyulitkan IKM.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara Implisit dapat dikatakan bahwa misi BSI dalam memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia terpenuhi dengan lebih banyaknya variabel yang berpotensi menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan.
2. Berdasarkan pada identifikasi, diperoleh hasil bahwa sumberdaya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta yang berpotensi menjadi keunggulan kompetitif ada 29 variabel, untuk itu strategi kapabilitas yang telah dilakukan BSI telah bagus dan dapat dijadikan role model dalam perbankan syariah khususnya.
3. Hasil analisis VRIO, sumberdaya dan kapabilitas BSI *region* Jakarta yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ada 14 variabel, meliputi fitur ATM, fitur *e-banking*, budaya perusahaan, struktur organisasi, rekrutmen, produktifitas, *training*, *career path*, *advertising*, *brand awareness*, *funding mix*, *good corporate governance*, *4-eyes principle* dan *independent RCC*. Dilihat dari hasil analisa ini maka dapat dikatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan, BSI dianggap unggul memiliki nilai, tidak mudah ditiru dan terorganisasi dengan baik.
4. Dari hasil analisis VRIO, maka strategi yang harus dikembangkan adalah mempertahankan fitur yang sudah ada di ATM dan *e-banking*, serta terus berinovasi untuk mengembangkan fitur-fitur lain yang dibutuhkan nasabah, terutama IKM dalam bertransaksi. Selain itu pelayanan SDM yang sudah baik tetap di pertahankan dan ditingkatkan lagi kemampuannya agar dapat mengedukasi IKM dalam menggunakan sistem digital banking yang ada di BSI.

DAFTAR PUSTAKA

Ariwibowo, P., F.B. Saputro, Haryanto. 2021. Analysis of Strength and Weakness, Using the Concept of Resource-Based View with

the VRIO Framework in Sharia Cooperatives. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis* 4 (1): 279-294.

Badan Pusat Statistik. 2012. *Statistika Indonesia 2012*. Jakarta (ID) Badan Pusat Statistika.

Barney, B.J., S.H. William. 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases*. 15th Edition. (ENG). Pearson Education Limited.

Butarbutar, K., D. Tricahyono, T. Djatmiko. 2017. Analisis Perumusan Strategi Bersaing Telkomsel Regional Jawa Barat Menggunakan Konsep '*Resource-Based View of The Firm*' Dengan Kerangka Vrio. *Journal of Accounting and Business Studies* 1(2): 1-10.

Maheswari, J., L. Dwintami. 2013. Pola Perilaku Dewasa Muda yang Kecenderungan Kecanduan Situs Jejaring Sosial. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi* 2 (1): 51-62.

Napitupulu, D., R. Rahim, D. Abdullah, M.I. Setiawan, L.A. Abdillah, A.S. Ahmar, J. Simarmata, R. Hidayat, H. Nurdiyanto and A. Pranolo. 2018. Analysis of Student Satisfaction Toward Quality of Service Facility. IOP. Conf. Series: *Journal of Physics: Conf. Series* 954. 1-7.

[OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2016. Panduan Penyelenggaraan Digital Branch oleh Bank Umum. [https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/Panduan_Penyelenggaraan_Digital_Branch_DPNNP_FINA%20\(FIX\).pdf](https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/Panduan_Penyelenggaraan_Digital_Branch_DPNNP_FINA%20(FIX).pdf).

Rothaermel, F.T. 2013. *Strategic Management*. New York (USA). Mc. Graw Hill Irwin.

Sasono, H. 2017. Peran Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dalam Pengembangan UMKM di Provinsi DKI Jakarta. *Optimal: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 2(1): 86-94.

Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta (ID). Salemba empat.

Sinaga, J. 2021. Membangun Keunggulan Bersaing untuk Peningkatan Kinerja UMKM melalui Teknologi Informasi dan Komunikasi dan Praktik Manajemen Rantai pasokan (Studi Kasus UMKM Pangan Olahan di DKI Jakarta) [Tesis]. Bogor (ID). Institut Pertanian Bogor.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis* (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung (ID). Alfabeta

_____. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung (ID). Alfabeta