

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bank dunia atau World Bank memperkirakan ekonomi global tumbuh sebesar 4% pada tahun 2021 setelah sebelumnya mengalami penurunan akibat pandemi covid 19. Seperti diketahui, pandemi covid 19 telah menciptakan ketidakpastian ekonomi global dan perubahan ekonomi di banyak negara. Tidak sedikit negara mengalami resesi. Perkiraan bank dunia terhadap tumbuhnya ekonomi global tersebut didasarkan pada pantauan terhadap manajemen pemanfaatan vaksinasi yang baik dalam penanganan covid 19. Dengan adanya prospek membaiknya ekonomi global diperkirakan bahwa hal ini akan membawa tantangan bagi para pengambil kebijakan untuk menjaga stabilitas pemulihan ekonomi. Salah satunya adalah dunia perbankan.



Gambar 1.1 Grafik Sistem Pembayaran Digital 2021

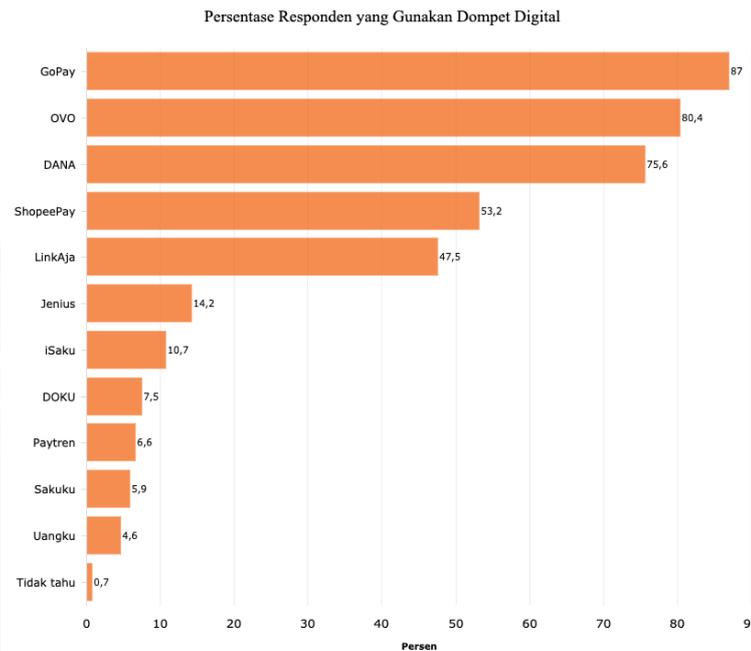
Sumber : Bank Indonesia

https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2324121.aspx

Dalam memperkuat integrasi ekosistem ekonomi, Bank Indonesia menguatkan kebijakan Ekonomi Keuangan Digital (EKD) melalui sistem pembayaran dan koordinasi dengan otoritas yang bersangkutan. Melihat preferensi dan akseptasi masyarakat mengenai berbelanja *online*, transaksi ekonomi dan keuangan digital pada Agustus 2021 yang meningkat. Hal tersebut tercermin pada besar nilai transaksi uang elektronik dan akses *digital banking* saat ini. Transaksi nilai uang elektronik meningkat menjadi Rp24,8 triliun pada Agustus 2021 dari sebelumnya Rp24,2 triliun di bulan Juni 2021 (Bank Indonesia, 2021). Diikuti dengan meningkatnya transaksi *digital banking* dari Rp3.410,7 triliun pada bulan Juli 2021 mencapai Rp3.468,4 pada Agustus 2021. Sedangkan transaksi penggunaan ATM, Debet dan Kartu Kredit menurun dari Rp659,9 triliun pada bulan Juni 2021 menjadi Rp533 triliun di bulan Agustus 2021. Pada sisi tunai, Uang Kartal yang Diedarkan (UYD) pada Agustus 2021 mencapai Rp 843,9 triliun. Melihat tren digitalisasi yang terus berkembang, Bank Indonesia melakukan perluasan digitalisasi dengan strategi penguatan proses bisnis yang berteknologi seperti akuisisi bank dan perluasan inovasi digital industri yang dilakukan oleh industri bank Indonesia.

Saat ini, pertumbuhan *financial technology* dan perusahaan keuangan berbasis *digital* sangat pesat. Dengan hadirnya *fintech* yang menjamur dipandang menjadi pesaing baru bagi dunia perbankan untuk mendapatkan akses keuangan. Sejak pandemi covid 19, transaksi menggunakan uang elektronik menjadi semakin banyak dan dianggap aman karena minim kontak langsung dari penularan *corona virus*. Total pengguna *mobile wallet* tercatat 25,6% dari populasi. Selain itu, Indonesia memiliki 11 perusahaan penyedia layanan keuangan digital yang berkompetisi ketat saat ini (The Asian Banker, 2021). Berdasarkan besarnya transaksi sebanyak 87% menggunakan Gopay, 80,4%

menggunakan OVO, 75,6% menggunakan DANA, 53,2% menggunakan ShopeePay, dan 47,5% menggunakan LinkAja. Sementara itu, sebagian lain menggunakan Jenius, iSaku, DOKU, Paytren, Sakuku, serta Uangku (Katadata, 2020).



Gambar 1.2 Grafik Persentase Dompot Digital 2020

Sumber: Katadata 2020

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/12/28>

Ketidakpastian ekonomi dan perubahan ekonomi yang terjadi berdampak besar pada ekosistem digital yang sekaligus menjadi tantangan bagi perusahaan yang bergerak dalam sektor industri bank saat ini melalui revolusi industri *digital banking*, *open banking*, *cloud computing* dan *virtual banking*. Organisasi perlu beradaptasi dan menyadari perubahan yang berlangsung seiring waktu, baik itu perubahan minat pelanggan, kebijakan baru pemerintah, tren yang ada serta kemajuan teknologi. Industri bank harus dapat berupaya mengikuti perkembangan teknologi yang sangat cepat dengan melayani nasabah melalui transformasi digital sembari menerapkan manajemen risiko

dengan pedoman POJK No 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Digital Bank Umum. Peraturan tersebut mendukung industri perbankan untuk berinovasi dalam memberikan layanan perbankan digital yang didukung oleh perubahan perilaku dan minat masyarakat seiring perkembangan zaman. Dengan begitu, bank dapat meningkatkan loyalitas nasabah sekaligus menjadi peluang untuk menciptakan *different strategy* dalam mempertahankan eksistensi *competitive advantage* nya.

Industri perbankan melakukan berbagai cara untuk memudahkan masyarakat mendapat akses keuangan. Walaupun dalam kondisi pandemi covid 19 membuat kinerja pada beberapa bank terkoreksi, namun pertumbuhan aset masih berjalan pada bank-bank besar di Indonesia. Indikator yang diperhatikan untuk mengukur besar tidaknya suatu bank salah satunya dengan melihat aset yang dimiliki. Berikut merupakan lima bank terbesar di Indonesia berdasarkan jumlah aset yang dimiliki adalah bank Mandiri, BRI, BCA, BNI, dan BTN (Good News From Indonesia, 2021).



Gambar 1.3 Grafik Nilai Aset Bank Terbesar Indonesia 2021

Sumber : Good News From Indonesia 2021

<https://www.goodnewsfromindonesia.id/>

Pada gambar 1.3 diatas menunjukkan bahwa bank terbesar di Indonesia adalah Bank Mandiri berdasarkan pemilik aset pada kuartal 1 tahun 2021. Dua urutan teratas pemilik aset terbesar di Indonesia di duduki oleh Bank BUMN. Tercatat laba bersih Bank Mandiri pada Juni 2021 bertumbuh 21,45% (IDX Channel TV, 2021). Bank Mandiri tumbuh hingga 20% dan asetnya naik pada kuartal 1 tahun 2021 menjadi Rp1.584,1 triliun dari Rp1.405,58 triliun di tahun 2020 (Bank Mandiri, 2021). Pada urutan ke dua ada Bank BRI dengan nilai aset sebesar Rp 1.411 triliun. Selanjutnya, Bank BCA menempati posisi ke tiga dengan total aset Rp1.090 triliun. Bank *non*-BUMN ini tercatat berhasil menunjukkan performa kinerja solid pada kuartal satu 2021 (BCA, 2021).

Bank BCA merupakan salah satu bank non-BUMN terbesar di Indonesia. BCA berdiri sejak Februari 1957. BCA berfokus pada industri perbankan serta menyediakan fasilitas kredit dan berbagai solusi keuangan lain dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan konsumen. Saat ini nasabah BCA ikut mengalami peningkatan tren digitalisasi transaksi belanja dalam melayani transaksi perbankan (PT Bank Central Asia Tbk, 2021). Selain BCA, Mandiri turut dituntut untuk dapat menyediakan layanan digitalisasi dalam akses perbankan. Hal tersebut merupakan dinamika yang tidak bisa dihindari. Bank Mandiri merupakan bank BUMN yang berdiri pada Oktober 1998. Bank Mandiri memberikan kontribusi besar pada dunia perbankan serta membantu menopang perekonomian Indonesia. Mandiri menjadi bank regional terdepan dengan konsolidasi jasa keuangan yang mengutamakan strategi memperkuat kinerja perusahaan, anak perusahaan dan akuisisi perusahaan keuangan lain yang dinilai dapat memberikan dukungan tambahan bagi Bank Mandiri (Bank Mandiri, 2021). Bank Mandiri berfokus pada industri perbankan dengan memacu inovasi digitalisasi dalam memantau kondisi

perekonomian serta menggali potensi bisnis yang dapat menopang kinerja berkelanjutan. Tercatat laba bersih Bank Mandiri pada Juni 2021 bertumbuh 21,45% (IDX Channel TV, 2021).

Persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif dengan keberadaan *financial technology* diimbangi dengan perubahan selera pelanggan dan perkembangan teknologi yang semakin cepat mengakibatkan perbankan harus mengembangkan kemampuannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, seluruh perusahaan industri perbankan salah satunya bank ternama yang ada di Indonesia yaitu bank BCA dan Mandiri, perlu memperhatikan *competitive advantage* perusahaannya. Bank BCA dan Bank Mandiri harus senantiasa membuka pintu untuk bekerja sama dengan pihak manajemen dalam menghadapi era digitalisasi. Era digitalisasi dapat dihadapi industri perbankan dengan memanfaatkan pengetahuan dan sumber daya yang ada pada perusahaan yaitu memanfaatkan sumber daya manusia yang berkualitas di perusahaan. Hal ini akan membantu pengambilan keputusan dan memberikan ide serta inovasi baru untuk menyeimbangkan organisasi dengan kemajuan teknologi saat ini.

Menurut Elrehail, *et al.*, (2020), kinerja yang luar biasa diantara perusahaan-perusahaan pada sektor yang sama dalam memanfaatkan sumber daya pada perusahaan tersebut mencerminkan *competitive advantage*. *Competitive advantage* mengacu pada kapasitas kemampuan yang diperoleh organisasi melalui sumber daya pada tingkat yang lebih tinggi dari pada kompetitor lain pada industri pasar yang sama (Lee & Yoo, 2019). *Competitive advantage* pada perusahaan dapat dicapai dengan memasukkan proses dan mengontrol sumber daya yang mereka punya secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Zhao *et al.*, (2019), *dynamic capability* dengan *social capital* memiliki

keterhubungan di mana pada lingkungan yang dinamis mampu meningkatkan integrasi sumber *competitive advantage* organisasi. *Dynamic capability* merupakan cara organisasi untuk terus menerus memantau kondisi lingkungan yang muncul yang dapat menimbulkan ancaman atau peluang (McShane & Glinow, 2018). *Dynamic capability* adalah teori keunggulan kompetitif lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam hal ini, keunggulan kompetitif menjelaskan posisi pasar, sumber daya perusahaan, dan ancaman yang ditimbulkan (Denrell & Powell, 2016).

Untuk menyediakan pengembangan layanan bank, memerlukan modal besar terutama pada modal sosial. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu poin penting bagi industri perbankan untuk berinovasi pada transformasi digital. Hal tersebut akan membantu industri bank untuk memperluas dan menguatkan ekosistem pelayanannya. Pola kerja dan pola pikir tersebut dibutuhkan agar sumber daya industri perbankan dapat bertindak sesuai dengan pemikiran yang terbuka, inovatif dan adaptif dalam menciptakan *competitive advantage* nya. Dalam menciptakan *competitive advantage* terdapat pula peran *social capital*, di mana *social capital* akan memperkuat keberlangsungan organisasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. *Social capital* adalah pengetahuan dan sumber daya lain yang tersedia untuk individu, grup dan organisasi yang berasal dari kekuatan relasi untuk memperluas koneksi dengan yang lainnya (McShane & Glinow, 2018). *Social capital* akan membuka saluran komunikasi pengetahuan dan sumber daya lain yang ada dalam jaringan. Menurut Hasan *et al.*, (2020), *social capital* berhubungan dengan inovasi organisasi. Ketika organisasi kekurangan *social capital* maka persepsi karyawan mengenai risiko pengambilan keputusan dalam memberikan inovasi akan kurang berkembang.

Berdasarkan penjelesan diatas, *organizational learning* terlibat dalam melihat bagaimana karyawan bank menanggapi *financial technology*, reaksi karyawan bank terhadap *financial technology*, dan dampak yang dirasakan oleh organisasi dan karyawan dari *financial technology*. *Organizational learning* membantu mengembangkan pengetahuan dan wawasan baru yang diperlukan dalam mendorong perubahan organisasi. *Organizational learning* secara proaktif menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan mengubah perilaku didasarkan pada pengetahuan baru (Kinicki & Fugate, 2018). *Organizational learning* adalah proses yang pembelajaran organisasi untuk menjadi organisasi yang ideal. *Learning organizational* adalah proses pembelajaran yang terjadi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi melalui intuisi, interpretasi dan integrasi (Bratianu, 2015). *Competitive advantage* organisasi dapat dicapai dengan mengintegrasikan *organizational learning* dengan jaringan *social capital* dalam membentuk kerangka manajemen yang strategis. *Shared value* adalah nilai bersama yang mendorong organisasi untuk berkembang (McShane & Glinow, 2018). *Shared goals* membantu sumber daya manusia dalam perusahaan untuk memiliki pengertian bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan seluruh departemen, level, unit, instritusi dan pekerjaan karyawan lainnya agar sejalan dengan tujuan strategis perusahaan, dan prioritas perusahaan (Chinomona & Sandada, 2013). Organisasi harus dapat menjaga nilai bersama untuk memanfaatkan potensi yang diperlukan dalam membuka jalan inovasi baru yang menguntungkan organisasi. Tindakan sosial dapat menciptakan nilai bersama yang menjadi kekuatan berkelanjutan perusahaan.

Dapat dilihat bahwa industri bank saat ini menghadapi ketidakpastian ekonomi pada perubahan ekosistem digital. Hadirnya *financial technology* menjadi pesaing baru

bagi industri perbankan untuk berkontribusi menopang ekonomi dan melayani akses pendanaan masyarakat. Teknologi dan informasi yang terintegrasi saat ini menjadi salah satu penerapan strategis bagi industri bank untuk menciptakan *competitive advantage* perusahaan agar dapat bersaing dengan kompetitor. Penelitian ini menggunakan variabel *organizational learning* dalam memoderasi terciptanya *competitive advantage* pada kinerja bank. Terdapat beberapa alasan perlunya melakukan penelitian ini. Pertama, penelitian ini dilakukan untuk membantu penulis dalam memahami dan mencari topik yang dibahas dengan teori yang ada berdasar pada hasil yang diperoleh (Sekaran & Bougie, 2016). Kedua, penelitian ini dilakukan mendukung penelitian terdahulu dengan mengidentifikasi model kerangka berpikir dan hipotesis yang ada, karena penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu Liu *et al.*, (2018) tetapi dengan lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian ini replikasi dari penelitian terdahulu Liu *et al.*, (2018) yang berjudul “*How to create competitive advantage: the moderate role of organizational learning as a link between shared value, dynamic capability, differential strategy, and social capital*”. Penelitian terdahulu meneliti pada industri agen perjalanan di Taiwan, China sedangkan penelitian ini dilakukan pada Industri perbankan di Indonesia. Perbedaan lokasi penelitian akan menghasilkan hasil penelitian yang berbeda juga. Penelitian ini menggunakan semua variabel pada penelitian yang replikasi. Berdasarkan pada kesimpulan diatas maka peneliti mengambil judul Pengaruh *Organizational Learning, Shared Goals, Dynamic Capability, Differential Strategy* dan *Social Capital* terhadap *Competitive Advantage* dengan *Organizational Learning* sebagai Variabel Moderasi pada Industri Perbankan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Adapun rumusan masalah yang dapat diambil berdasarkan dengan latar belakang yang sudah dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh *dynamic capability* memediasi secara positif antara *shared goals* dan *differential strategy* bank BCA dan Mandiri?
- 2) Apakah terdapat pengaruh *differential strategy* memediasi secara positif antara *dynamic capability* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri?
- 3) Apakah terdapat pengaruh *social capital* memediasi secara positif antara *shared goals* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri?
- 4) Apakah terdapat pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *shared goals* dan *dynamic capability* bank BCA dan Mandiri?
- 5) Apakah terdapat pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *shared goals* dan *social capital* bank BCA dan Mandiri?
- 6) Apakah terdapat pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *dynamic capability* dan *differential strategy* bank BCA dan Mandiri?
- 7) Apakah terdapat pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *differential strategy* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri?
- 8) Apakah terdapat pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *social capital* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *dynamic capability* memediasi secara positif antara *shared goals* dan *differential strategy* bank BCA dan Mandiri.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *differential strategy* memediasi secara positif antara *dynamic capability* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *social capital* memediasi secara positif antara *shared goals* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *shared goals* dan *dynamic capability* bank BCA dan Mandiri.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *shared goals* dan *social capital* bank BCA dan Mandiri.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *dynamic capability* dan *differential strategy* bank BCA dan Mandiri.
- 7) Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *differential strategy* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri.
- 8) Untuk mengetahui pengaruh *organizational learning* memoderasi interaksi positif antara *social capital* dan *competitive advantage* bank BCA dan Mandiri.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Manfaat secara teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memberikan sumbangan pemikiran baru dalam sektor industri bank dalam menciptakan *competitive advantage* dan peran moderasi dari *organizational learning* pada organisasi. Sebagai pijakan dan referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan

competitive advantage dan peran moderasi *organizational learning* pada industri bank Indonesia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat secara praktis dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis penelitian dalam mengimplementasikan sumber pengetahuan mengenai *competitive advantage* dan peran moderasi dari *organizational learning* pada organisasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pembatasan masalah terhadap ruang lingkup penelitian diperlukan untuk menghindari pembahasan suatu permasalahan tidak melebar dan menyimpang dari pokok masalah penelitian. Batasan masalah pada penelitian ini membahas mengenai cara menciptakan *competitive advantage* dengan pengaruh *organizational learning*, *shared goals*, *dynamic capability*, *different strategy*, *social capital* terhadap *competitive advantage*. Dan pengaruh *organizational learning* dalam memoderasi *competitive advantage*.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab pendahuluan membahas mengenai latar belakang penelitian yang berisi alasan secara rasional dan esensial mengapa topik ini perlu diteliti. Selain latar belakang, sub – sub bab terdiri dari pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian praktis dan teoritis, Batasan penelitian serta sistematikan penulisan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab landasan teori menjelaskan teori dan memuat informasi dari hasil penelitian sebelumnya yang di gunakan sebagai kerangka teori penelitian ini. Teori dan informasi terkait yang digunakan bersumber dari jurnal dan buku.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian mengemukakan metode yang di gunakan dalam perancangan dan implementasi pada penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab hasil penelitian memaparkan hasil dari data yang diperoleh atas jawaban pertanyaan responden. Selain itu, bab ini membahas, menjelaskan dan menjawab hipotesis, hasil testing serta bagaimana implementasinya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran merupakan bagian akhir dari penelitian. Bab ini sekaligus menyampaikan kesimpulan dari keseluruhan penelitian yang dilakukan dan pemikiran peneliti dalam bentuk saran atau rekomendasi yang diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi penelitian kelak dikemudian hari.