



ABSTRAK

Awal tahun 2020 seluruh dunia dikejutkan oleh merebaknya infeksi COVID-19. COVID-19 menyebabkan berubahnya pola perilaku masyarakat menjadi lebih cakap digital. Hal tersebutlah yang mendorong perbankan untuk melakukan transformasi digital. BNI selaku perbankan telah melakukan strategi transformasi digital sejak tahun 2017 namun belum membuahkan hasil yang maksimal karena dirasa masih belum bisa menjawab tantangan dari kondisi eksternal seperti COVID-19. Oleh karena itu, BNI dituntut untuk terus berinovasi dalam melakukan strategi transformasi digital. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif dari sumber daya yang dimiliki BNI, mengidentifikasi kondisi eksternal perusahaan serta mengetahui tingkat keberhasilan dalam mengimplementasikan strategi *digital banking*. Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix method* dengan metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara semi terstruktur dengan narasumber internal perusahaan dan survey kepada responden. Analisis kualitatif yang digunakan adalah analisis VRIO dan *Porter's Five Forces*. Analisis kuantitatif yang digunakan adalah analisis PLS.

Berdasarkan analisis VRIO, BNI memiliki empat sumber daya perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu sumber daya manusia, kapabilitas digital, teknologi dan kinerja finansial. BNI juga memiliki satu sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif sementara yaitu jaringan dan layanan serta dua sumber daya yang memiliki keunggulan kompetitif paritas yaitu kinerja operasional dan manajemen risiko. Berdasarkan analisis *Porter's Five Forces*, terdapat tiga kekuatan yang memiliki indikator ancaman tinggi untuk BNI yaitu kekuatan pesaing dengan indikator jumlah pesaing, kekuatan daya tawar pelanggan dengan indikator sensitivitas harga, dan ancaman dari produk substitusi dengan indikator jumlah produk substitusi dan *switching cost*. Berdasarkan hasil penelitian uji hipotesis, didapatkan hasil bahwa variabel *perceived ease of use* (X1) mempengaruhi secara langsung pada *actual behaviour* dari user BNI Mobile Banking dan secara tidak langsung melalui variabel *perceived usefulness* (X2) dengan tingkatan pengaruh rendah. Selain itu, variabel *perceived usefulness* (X2) juga memiliki pengaruh terhadap *actual behaviour BNI Mobile Banking* (Y) dengan tingkatan pengaruh pada kriteria rendah.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Strategi *Digital Banking*, Analisis VRIO, Analisis *Porter's Five Forces*, Analisis PLS, *Perceived Ease Of Use*, *Perceived Usefulness*, *Actual Behaviour BNI Mobile Banking*



ABSTRACT

At the beginning of 2020, the world was shocked by the outbreak of COVID-19. COVID-19 has caused changes in people's behavior to become more digitally competent. This is what encourages banks to carry out digital transformation. BNI as a bank has carried out a digital transformation strategy since 2017 but has not produced maximum results because it is felt that it is still unable to answer challenges from external conditions such as COVID-19. Therefore, BNI is required to continue to innovate in carrying out digital transformation strategies. The purpose of this study is to identify the competitive advantages of BNI's resources, identify the company's external conditions and determine the level of success in implementing digital banking strategies. This study uses a mixed method approach. The data collection methods use semi-structured interviews with internal company informants and surveys of respondents. The qualitative analysis use VRIO analysis and Porter's Five Forces. The quantitative analysis use PLS analysis.

According to VRIO analysis, BNI possesses four corporate resources that offer sustainable competitive advantages, specifically human resources, digital capabilities, technology, and financial performance. Additionally, BNI has one resource that provides temporary competitive advantage, which is network and services, and two resources that offer parity competitive advantage, namely operational performance and risk management. Porter's Five Forces analysis indicates that BNI faces high threat indicators from three forces, including the strength of competitors (indicated by the number of competitors), bargaining power of customers (indicated by price sensitivity), and threats from substitute products (indicated by the number of substitute products and switching costs). Hypothesis testing research reveals that the variable of perceived ease of use (X1) directly impacts the behavioral intention of BNI Mobile Banking users and indirectly through the perceived usefulness variable (X2) with a low level of influence. Moreover, the perceived usefulness variable (X2) also has a low-level influence on BNI Mobile Banking's behavioral intention (Y).

Keywords: Digital Transformation, Digital Banking Strategy, VRIO Analysis, Porter's Five Forces Analysis, PLS Analysis, Perceived Ease Of Use, Perceived Usefulness, *Actual Behaviour* BNI Mobile Banking