

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xii
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
1.7 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Bank Digital	11
2.1.1 Transformasi Perbankan	11
2.2 Strategi	13
2.2.1 Tahapan Formulasi Strategi	14
2.3 <i>Winning Strategy Test</i>	15
2.3.1 <i>Performa Test</i>	16
2.3.2 <i>Competitive Advantages Test</i>	16
2.4 VRIO	16
2.5 Porter's Five Forces	19
2.6 <i>Key success factor (KSF)</i>	22

2.7	SWOT	23
2.7.1	Komponen SWOT	24
2.7.2	Analisis SWOT	25
2.8	<i>The Five Generic Competitive Strategy</i>	26
2.9	Penelitian Sebelumnya	28
2.10	Kerangka Penelitian	31
BAB III METODA PENELITIAN		33
3.1	Desain Penelitian.....	33
3.2	Metode Pengumpulan Data	34
3.3	Instrumen Penelitian.....	35
3.3.1	Kuesioner VRIO	36
3.3.2	Kuesioner Porter's Five Forces.....	37
3.3.3	Daftar Pertanyaan Penelitian	39
3.4	Metode Analisis Data	44
3.4.1	Analisis VRIO.....	44
3.4.2	Analisis Porter's Five Forces	45
3.4.3	Analisis KSF	45
3.4.4	<i>Performa Test</i>	46
3.4.5	<i>Competitive Advantages Test</i>	46
3.4.6	Analisis SWOT	46
3.5	Profil Perusahaan	47
3.5.1	Visi dan Misi Perusahaan	47
3.5.2	Produk dan Layanan Perusahaan	48
3.5.3	Struktur Perusahaan	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		55
4.1	Deskripsi Data.....	55
4.2	Bank Digital	56
4.2.1	Bank Digital.....	56
4.2.2	Perbedaan Bank Digital VS Bank Konvensional	57
4.2.3	Evolusi Bank Digital.....	59
4.2.4	<i>Central Bank Digital Currency (CBDC)</i>	67

4.3	Analisis VRIO	72
4.4	Analisis <i>Porter's Five Forces</i>	88
4.5	Analisis KSF	114
4.6	Analisis Kinerja Perusahaan	121
	4.6.1 Analisis Strategi Perusahaan.....	123
	4.6.2 Analisis Performa Test.....	129
	4.6.3 Analisis <i>Competitive Advantages Test</i>	133
4.7	Hasil Kinerja Perusahaan	139
4.8	Analisis SWOT	140
4.9	Hasil Analisis SWOT	156
4.10	Pembahasan Strategi Bank Raya.....	159
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		161
5.1	Simpulan	161
5.2	Implikasi.....	162
5.3	Keterbatasan.....	163
5.4	Saran.....	163
DAFTAR PUSTAKA		164

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Transformasi Bank Digital.....	1
Tabel 1. 2 Perbandingan Aset Bank Digital.....	7
Tabel 1. 3 Aset Bank Raya Kuartal 1.....	8
Tabel 2. 1 Transformasi Digital Perbankan	13
Tabel 2. 2 Penelitian Sebelumnya.....	29
Tabel 3. 1 Narasumber	35
Tabel 3. 2 VRIO.....	37
Tabel 3. 3 <i>Porter's Five Forces</i>	38
Tabel 3. 4 Daftar Pertanyaan <i>Porter's Five Forces</i>	39
Tabel 3. 5 Daftar Pertanyaan Konsep Bank Digital.....	41
Tabel 3. 6 Analisis VRIO.....	45
Tabel 4. 1 Profil Narasumber Penelitian	56
Tabel 4. 2 Hasil VRIO Analisis	72
Tabel 4. 3 Kantor Cabang Bank Digital.....	77
Tabel 4. 4 Kuesioner <i>Porter's Five Forces - Expert</i> Perbankan.....	88
Tabel 4. 5 Hasil olah data Kuesioner <i>Penilaian Porter's Five Forces</i>	89
Tabel 4. 6 <i>Financial technology</i> yang terdaftar dan diawasi oleh OJK.....	91
Tabel 4. 7 Transformasi Bank Digital.....	96
Tabel 4. 8 Hasil Analisis <i>Porter's Five Forces</i> Industri Bank Digital.....	114
Tabel 4. 9 Rasio Keuangan Bank Raya.....	126
Tabel 4. 10 Transformasi Bank Raya.....	128
Tabel 4. 11 Laporan Keuangan	129
Tabel 4. 12 Laporan Rasio Keuangan	131
Tabel 4. 13 Laporan Rasio Keuangan	132
Tabel 4. 14 Laporan Keuangan Bank Digital.....	134
Tabel 4. 15 Laporan Keuangan Bank Digital.....	135
Tabel 4. 16 Produk Bank Digital.....	137
Tabel 4. 17 Produk Pinjaman Bank Digital	139
Tabel 4. 18 Jumlah Nasabah Bank Digital.....	144

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 <i>Proposition Mapping</i>	3
Gambar 1. 2 <i>Business Models</i>	4
Gambar 2. 1 Formulasi Strategi	15
Gambar 2. 2 <i>Porter's Five Forces</i>	22
Gambar 2. 3 Langkah Analisis SWOT	26
Gambar 2. 4 Lima Strategi Kompetitif Generik.....	28
Gambar 2. 5 Kerangka Penelitian	32
Gambar 3. 1 Langkah Analisis SWOT	46
Gambar 3. 2 Struktur Perusahaan.....	54
Gambar 4. 1 Evolusi Bank Digital di Indonesia	60
Gambar 4. 2 Program Kerja OJK.....	61
Gambar 4. 3 Trend Penggunaan IT Game Changers	62
Gambar 4. 4 Emerging technology on radar	63
Gambar 4. 5 Banking at the center of emerging ecosystems	64
Gambar 4. 6 Bank sebagai penyedia superApps.....	65
Gambar 4. 7 Indonesia <i>Banking Outlook & Opportunities 2025</i>	66
Gambar 4. 8 BRI Group	74
Gambar 4. 9 <i>Pinang Connect</i>	84
Gambar 4. 10 Penggunaan Produk <i>Financial</i>	91
Gambar 4. 11 Pemanfaatan <i>e-wallet</i>	92
Gambar 4. 12 Awareness Produk <i>Financial Services</i>	95
Gambar 4. 13 <i>Market Share Bank Digital</i>	97
Gambar 4. 14 Persepsi <i>Customer</i> atas layanan Bank Digital.....	104
Gambar 4. 15 <i>Komposisi Demografi Masyarakat Indonesia</i>	106
Gambar 4. 16 Peningkatan Kepuasan Pelanggan Bank Raya	107
Gambar 4. 17 List Bank Digital dan Ekosistem Pendukung.....	117
Gambar 4. 18 <i>Customer Perceived Value</i> Bank Digital	119
Gambar 4. 19 <i>KSF Nasabah dan Industri Bank Digital</i>	120
Gambar 4. 20 Analisis Prediksi Profitabilitas Bank BRI AGRO.....	122

Gambar 4. 21 Total Asset dan ROE tahun 2015 dan 2020	123
Gambar 4. 22 Transformasi Bank Raya	124
Gambar 4. 23 Total Asset dan ROE tahun 2021 dan 2023	125
Gambar 4. 24 NIM dan Net Profit 2021 dan 2023	133
Gambar 4. 25 Survey Penggunaan Bank Digital	143
Gambar 4. 26 Langkah Analisis SWOT	157
Gambar 4. 27 <i>Proposition Mapping</i>	159

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Verbatim	167
Lampiran 2. Anotasi Data	428
Lampiran 3. Buku Koda	533
Lampiran 4. Thick Description	537
Lampiran 5. Kategorisasi	546
Lampiran 6 Analisis VRIO	549
Lampiran 7. Porter's Five Forces	550
Lampiran 8. Data Informan	552