

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
INTISARI	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Pertanyaan Penelitian	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	10
1.5 Manfaat Penelitian.....	10
1.6 Lingkup Penelitian	11
1.7 Sistematika Penelitian	12
BAB II LANDASAN TEORI	14
2.1 Manajemen Strategi.....	14
2.2 Bisnis Model Bank dan Transformasi Digital perbankan	16
2.3 <i>Digital Banking</i>	19
2.4 Strategi <i>Digital Banking</i>	20
2.5 Analisis Lingkungan Bisnis.....	22
2.6 Keunggulan Kompetitif.....	23
2.7 Strategi Level Fungsional.....	27
2.8 Model Bisnis dan Keunggulan Sepsifik (<i>Distinctive Competencies</i>).....	28

2.9 <i>Building Block of Competitive Advantage</i>	29
2.9.1 <i>Superior Efficiency</i>	31
2.9.2 <i>Superior Quality</i>	34
2.9.3 <i>Superior Innovation</i>	38
2.9.4 <i>Superior Customer Responsiveness</i>	40
2.10 Kajian Penelitian Terdahulu.....	44
2.11 Kerangka Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Desain Penelitian.....	46
3.2 Metode Pengumpulan Data	49
3.3 Instrumen Penelitian	58
3.4 Metode Analisis Data.....	58
3.5 Profil BNI.....	60
3.5.1 Visi dan Misi	62
3.5.2 Struktur Permodalan dan Pemegang Saham	62
3.5.3 Struktur Organisasi.....	63
3.5.4 Susunan Direksi dan Komisaris	63
3.5.5 Perusahaan Anak	64
3.5.6 Rencana Korporasi dan Transformasi BNI	65
3.5.7 <i>BNI Digital Banking Transformation</i>	66
3.5.8 Segmentasi Nasabah.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	68
4.1 Lingkungan Bisnis Perusahaan	68
4.2 Produk dan Layanan <i>Digital banking</i> BNI.....	69
4.2.1 <i>Wholesale Digital banking</i>	69
4.2.2 <i>Retail Digital banking</i>	72
4.3 Pertumbuhan Transaksi Digital	74
4.4 Analisis <i>Building Blocks of Competitive Advantages</i>	75
4.4.1 <i>Superior Efficiency</i>	76
4.4.2 <i>Superior Quality</i>	81



4.4.2.1 Kualitas Sebagai Keunggulan (<i>Superior Excellence</i>).....	82
4.4.2.2 Kualitas Sebagai keandalan (<i>Superior Reliability</i>).....	85
4.4.3 <i>Superior Innovation</i>	88
4.4.3.1 Inovasi Produk	90
4.4.3.2 Inovasi Proses	93
4.4.4 <i>Superior Customer Responsiveness</i>	99
4.5 Formulasi Strategi <i>Digital Banking</i>	101
BAB V KESIMPULAN.....	112
5.1 Kesimpulan	112
5.2 Implikasi	114
5.3 Keterbatasan	115
5.4 Saran	115
DAFTAR PUSTAKA	116

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Posisi Dana Pihak Ketiga Bank Besar di Indonesia.....	5
Tabel 1.2 Fokus Bisnis Perbankan dengan DPK tertinggi di Indonesia	6
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 3.1 Perbedaan Utama Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif.....	48
Tabel 3.2 Metoda Pengumpulan Data.....	51
Tabel 3.3 Daftar Narasumber <i>In-Depth Interview</i>	52
Tabel 3.4 Daftar Wawancara Direktur <i>Digital & Integrated Transaction Banking</i> ...	52
Tabel 3.5 Daftar Pertanyaan Wawancara SVP <i>Wholesale Digital Channel</i>	53
Tabel 3.6 Daftar Pertanyaan Wawancara SVP <i>Product Product & Partnership</i>	54
Tabel 3.7 Daftar Pertanyaan Wawancara SVP <i>Retail Digital Channel</i>	55
Tabel 3.8 Daftar Pertanyaan Wawancara SVP <i>Consumer Segment</i>	55
Tabel 3.9 Daftar Pertanyaan Wawancara VP <i>Wholesale Digital Channel – Cash Management Platform</i>	56
Tabel 3.10 Susunan Direksi BNI Periode 31 Desember 2024	64
Tabel 3.11 Susunan Komusari BNI Periode 31 Desember 2024	64
Tabel 3.12 BNI <i>Target Audience Mapping</i>	67
Tabel 4.1 Kapabilitas baru BNI <i>direct Corporate Portal</i>	70
Tabel 4.2 <i>Integrated Wholesale Digital Platform</i>	71
Tabel 4.3 <i>Cost of Fund</i>	77
Tabel 4.5 Aktivitas <i>Go To Market</i> BNI <i>direct</i> dan <i>wondr</i> by BNI	98
Tabel 4.6 Hasil <i>Analisis Building Blocks of Competitive Advantage</i>	102
Tabel 4.7 <i>Crafting & Executing Digital Banking Strategy</i> BNI.....	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Nilai Transaksi Digital di Asia Tenggara.....	2
Gambar 1.2 Nilai Transaksi <i>Digital Payments</i> di Indonesia dalam <i>Billion</i> USD 2019 – 2028.....	3
Gambar 1.3 Grafik Pertumbuhan DPK dan CASA Perbankan di Indonesia	5
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi	16
Gambar 2.2 Fondasi Keunggulan Kompetitif.....	28
Gambar 2.3 Keunggulan Kompetitif dan Siklus Penciptaan Nilai	29
Gambar 2.4 <i>Building Blocks of Competitive Advantage</i>	30
Gambar 2.5 Kerangka Penelitian	45
Gambar 3.1 Struktur Organisasi BNI.....	63
Gambar 3.2 Struktur Perusahaan Anak BNI.....	65
Gambar 3.3 <i>Corporate Plan</i> BNI.....	66
Gambar 4.1 <i>Transaction Banking as Key to Sustainable CASA</i>	75
Gambar 4.2 <i>Cost of Fund</i> BNI 2022-2024.....	78
Gambar 4.3 <i>Rating</i> BNI direct dan wondr by BNI di Apple Store dan Play Store.....	81
Gambar 4.4 Alur Pengembangan Produk Baru.....	89
Gambar 4.5 <i>Roadmap</i> wondr by BNI 2025	92
Gambar 4.6 <i>Analisis Building Blocks of Competitive Advantage</i>	108

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara Direktur <i>Digital & Integrated Transaction Banking</i>	118
Lampiran 2 Transkrip Wawancara SVP <i>Wholesale Digital Channel</i> BNI.....	123
Lampiran 3 Transkrip Wawancara SVP <i>Wholesale Product & Partnership</i> BNI....	128
Lampiran 4 Transkrip Wawancara SVP <i>Retail Digital Channel</i> BNI	134
Lampiran 5 Transkrip Wawancara SVP <i>Consumer Segment</i> BNI.....	139
Lampiran 6 Transkrip Wawancara VP <i>Cash Management Platform</i> BNI	144
Lampiran 7 Kodifikasi	150