

Implementasi Integrasi Fungsi-Fungsi Bisnis Pada Kinerja Proses Bisnis Internal Menggunakan Metode Kualitatif Dengan Pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix*

Erwin Yulianto*¹, Iman Sudirman², Sutarman³, Azhar Affandi⁴, Sidik Priadana⁵, Ina Primiana Sagir⁶

¹Universitas Langlangbuana, Indonesia

^{2,3,4,5}Universitas Pasundan, Indonesia

⁶Universitas Padjadjaran, Indonesia

¹Jl. Karapitan No. 116, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia

^{2,3,4,5}Jl. Sumatera No. 41, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia

⁶Jl. Dipati Ukur No. 35, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia

*rwinyulianto@yahoo.com

Abstract

Bank performance includes several disciplines such as operations management, human resource management, marketing management, information systems, financial management and accounting as well as organizational behavior. The trend of banking performance, especially financial performance in the last five years is still fluctuating. One of the main indicators that affect performance inconsistency is the implementation of effective risk management as an integral part of organizational processes, which is an important element in realizing GCG to direct and control the company in order to achieve a balance between the company's power and authority. In addition, the not yet optimal integration of business functions in the Internal Business Process which is one of the perspectives of the Balanced Scorecard has a profound impact on the integration of business functions such as sales and marketing, procurement, finance and accounting, research and development of banking products/services. This study aims to produce a strategy for implementing the integration of business functions in the Internal Business Process using the Qualitative Method to produce an operational management strategy formulation using the Quantitative Strategic Planning Matrix approach.

Abstrak

Kinerja bank meliputi beberapa disiplin ilmu seperti manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, sistem informasi, manajemen keuangan dan akuntansi serta perilaku organisasi. Tren kinerja perbankan khususnya kinerja finansial dalam lima tahun terakhir masih berfluktuatif. Salah satu indikator utama yang mempengaruhi ketidakkonsistenan kinerja yaitu penerapan manajemen risiko yang efektif sebagai bagian yang tak terpisahkan dari proses organisasi merupakan elemen penting untuk mewujudkan GCG untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tercapai keseimbangan antara kekuatan dan kewenangan perusahaan. Selain itu belum optimalnya integrasi fungsi-fungsi bisnis pada Proses Bisnis Internal yang merupakan salah satu perspektif Balanced Scorecard memiliki dampak mendalam pada integrasi fungsi-fungsi bisnis seperti penjualan dan pemasaran, pengadaan, keuangan dan akuntansi, penelitian dan pengembangan produk / jasa perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi implementasi integrasi fungsi-fungsi bisnis pada Proses Bisnis Internal menggunakan Metode Kualitatif untuk menghasilkan formulasi strategi manajemen operasional menggunakan pendekatan Quantitative Strategic Planning Matrix.



[Business Innovation and Entrepreneurship Journal \(BIEJ\)](#) is published under licensed of a CC BY-SA [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](#).

e-ISSN : 2684-8945

DOI : 10.35899/biej.v4i1.358

Kata Kunci – Implementasi Integrasi Fungsi-Fungsi Bisnis, Kinerja Proses Bisnis Internal, Metode Kualitatif, *Quantitative Strategic Planning Matrix*

I. PENDAHULUAN

Persaingan lingkungan bisnis telah memasuki era yang kompleks dan dinamis, mendorong perusahaan untuk membuat perubahan strategi yang signifikan agar bisa terus bertahan dalam lingkungan yang kompetitif [1]. Kinerja bisnis mampu membantu perusahaan mengoptimalkan performa bisnisnya untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan [2]. Posisi unggul dalam kinerja bisnis dapat diperoleh melalui kemampuan perusahaan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan serta mampu mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik. Kinerja bisnis yang berkualitas sangat ditentukan melalui sejauh mana perusahaan mampu menciptakan daya saing di lingkungan industrinya [3][4]. Untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan, suatu perusahaan memerlukan keunggulan yang berkelanjutan di dalam kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dan/atau differensiasi [5]. Keunggulan bersaing perusahaan berhubungan dengan kemampuan suatu organisasi dalam memformulasikan strategi yang menempatkannya pada posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan lainnya dalam industri [6]. Keunggulan bersaing meliputi efisiensi organisasi, keunggulan biaya, inovasi dan kualitas produk / jasa akan mendorong kepada kinerja superior.

Persaingan yang ketat pada bisnis di industri perbankan menyebabkan setiap bank harus lebih berhati-hati menentukan strategi bisnis pada kegiatan usaha dan jasa bank yang dikelolanya. Pada era Millenium Ketiga dan Revolusi Industri 4.0., yang seringkali disebut oleh berbagai kalangan sebagai era globalisasi yang memunculkan terjadinya perubahan-perubahan seperti modernisasi, privatisasi, internalisasi, jaminan keamanan dana dan pengalaman nasabah (*user experience*). Ketika bank mengalami peningkatan tekanan persaingan, maka bank harus mengadopsi strategi baru untuk survive, dan satu cara yang dapat dilakukan adalah mengurangi biaya operasional melalui peningkatan produktivitas. Perbankan harus membuat strategi untuk melaksanakan operasionalisasi perbankan sehari-hari secara efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi kepada para *stakeholders* [7].

Hal tersebut selaras dengan adanya fenomena empiris yang terjadi pada kinerja perbankan nasional

yang fluktuatif dan belum stabil. Pada Tabel 1, dapat kita lihat bahwa pada periode tahun 2016-2020, terlihat bahwa Perbankan Nasional, Bank Pembangunan Daerah, Bank Campuran dan Bank Asing memiliki kinerja yang fluktuatif [8].

Tabel 1. Tren Kinerja Perbankan Nasional Periode 2016-2020 [8]

(In Billion Rupiah)

Bank Name	Year	Component	BCA (1)	Bank Mandiri (2)	BRI (3)	BNI (4)	BTN (5)	bank bjb (6)	Bank DKI (7)	Bank Jateng (8)	Bank Jatim (9)	
2016		Laba	19.834	13.017	25.753	10.776	2.480	1.647	657	992	1.028	
		Aset	662.620	918.208	964.001	564.845	214.002	97.013	41.338	51.496	43.033	
		ROA	2,99%	1,42%	2,67%	1,91%	1,16%	1,70%	1,59%	1,93%	2,39%	
		ROE	18,19%	9,03%	17,71%	12,90%	13,08%	16,38%	8,81%	16,21%	14,26%	
2017		Laba	22.206	20.011	28.469	13.046	3.022	1.607	719	-	1.159	
		Aset	734.784	978.328	1.076.438	661.658	261.510	108.518	51.936	-	51.519	
		ROA	3,02%	2,05%	2,64%	1,97%	1,16%	1,48%	1,38%	0,00%	-	2,35%
		ROE	17,53%	12,54%	17,25%	13,88%	13,95%	14,97%	8,69%	0,00%	-	14,83%
2018		Laba	24.761	24.075	31.702	14.462	3.206	1.575	800	1.310	1.260	
		Aset	808.636	1.037.078	1.234.200	754.575	308.473	114.622	53.028	66.623	62.689	
		ROA	3,06%	2,32%	2,57%	1,92%	1,04%	1,37%	1,51%	1,97%	2,01%	
		ROE	16,96%	13,91%	17,51%	13,96%	13,25%	12,40%	9,32%	19,56%	14,88%	
2019		Laba	27.351	25.450	34.029	14.613	209	1.518	817	1.043	1.377	
		Aset	899.010	1.128.724	1.343.078	780.237	314.158	116.995	55.643	71.828	76.715	
		ROA	3,04%	2,25%	2,53%	1,87%	0,07%	1,30%	1,47%	1,45%	1,79%	
		ROE	16,37%	13,09%	16,71%	12,50%	0,89%	11,06%	8,76%	13,11%	14,99%	
2020		Laba	26.279	14.155	18.353	2.755	1.602	1.682	581	1.122	1.489	
		Aset	1.056.362	1.209.045	1.421.785	818.228	361.208	133.560	63.046	73.106	83.619	
		ROA	2,49%	1,17%	1,29%	0,34%	0,44%	1,26%	0,92%	1,54%	1,78%	
		ROE	14,88%	8,06%	9,44%	2,66%	8,02%	13,37%	6,32%	13,92%	14,88%	

(In Billion Rupiah)

Bank Name	Year	Component	Bank CIMB Niaga (10)	Bank OCBC NISP (11)	BII Maybank (12)	Bank Woori Saudara (13)	CityBank (14)	Standard Chartered (15)	Bank HSBC (16)
2016		Laba	1.899	1.790	1.661	309	2.234	269	165
		Aset	236.553	138.196	155.226	23.341	71.710	64.748	26.558
		ROA	0,80%	1,30%	1,07%	1,32%	3,12%	0,41%	0,62%
		ROE	5,65%	9,18%	9,37%	6,68%	23,65%	37,80%	2,99%
2017		Laba	-	2.176	1.473	451	2.513	104	1.432
		Aset	-	153.774	160.552	26.898	75.031	63.228	100.826
		ROA	0,00%	1,41%	0,92%	1,68%	3,35%	-0,16%	1,42%
		ROE	0,00%	9,99%	7,82%	7,10%	25,49%	-17,40%	9,59%
2018		Laba	3.306	2.638	1.769	535	1.986	522	872
		Aset	265.064	173.583	163.861	29.783	82.659	63.365	108.733
		ROA	1,25%	1,52%	1,08%	1,79%	2,40%	0,82%	0,80%
		ROE	8,49%	10,80%	7,83%	7,93%	21,51%	59,74%	5,58%
2019		Laba	3.480	2.939	-	509	3.014	280	2.289
		Aset	272.173	180.809	-	37.106	78.584	61.213	111.436
		ROA	1,28%	1,63%	0,00%	1,37%	3,84%	0,46%	2,05%
		ROE	8,19%	10,62%	0,00%	7,33%	27,87%	21,06%	12,63%
2020		Laba	1.831	2.102	918	-	2.636	744	-
		Aset	278.674	206.341	162.579	-	84.484	64.959	-
		ROA	0,66%	1,02%	0,56%	0,00%	3,12%	1,15%	0,00%
		ROE	4,57%	7,05%	3,83%	0,00%	26,02%	54,25%	0,00%

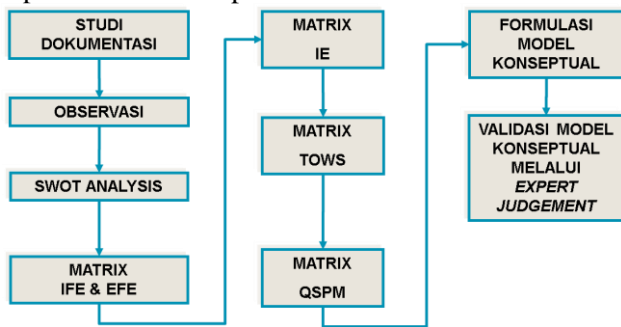
Kinerja bank meliputi beberapa disiplin ilmu seperti manajemen operasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, sistem informasi, manajemen keuangan dan akuntansi serta perilaku organisasi [9]. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan antara lain kapabilitas teknologi informasi [10],[11]; sumber daya manusia [12],[14]; kapabilitas penelitian & pengembangan [14],[15],[16],[17]; pengetahuan organisasi dan aliansi strategis [18].

II. METODE PENELITIAN

Penelitian yang akan dilakukan saat ini akan memakai metode kualitatif melalui observasi, analisis dan wawancara kepada para key informan atas hasil



analisis SWOT telah dilakukan sehingga menghasilkan informasi yang diramu menjadi sebuah strategi operasi. Sesuai dengan judul yang diajukan dalam penelitian ini, maka yang menjadi objek penelitian adalah Integrasi Fungsi-Fungsi Bisnis dan Kinerja Proses Bisnis Internal. Dalam rangka mendukung penelitian dalam hal mengkonfirmasi dan memvalidasi hasil penelitian dalam rangka pengembangan model konseptual, maka akan dilakukan wawancara semi terstruktur (*expert judgement interview*) dengan pakar ahli sebagai informan eksternal yaitu perwakilan Regulator, perwakilan Tenaga Ahli / Praktisi Perbankan dan perwakilan Akademisi di bidang Manajemen Operasional dan Manajemen Perbankan. Secara lebih sistematis, desain penelitian yang akan dilakukan dapat diilustrasikan pada Gambar 4 Berikut.



Gambar 4. Desain Penelitian

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan sistem, teknologi informasi dan komunikasi yang pesat menyebabkan dunia seperti tanpa batas (*bordered less*), sehingga informasi yang terjadi di salah satu belahan bumi dengan seketika dapat diketahui di belahan bumi lainnya. Dampak lain adalah kemudahan masyarakat dalam melakukan berbagai bentuk transaksi perbankan tanpa adanya kontak secara fisik dengan biaya yang rendah [19]. Selain itu dampak kepada masyarakat diantaranya adalah kemudahan untuk mendapatkan informasi dan membandingkan berbagai produk / jasa layanan perbankan sehingga masyarakat harus mampu beradaptasi dengan cepat [20].

A. ANALISIS SWOT

Berikut Tabel 2 merupakan analisis SWOT yang mendeskripsikan pemahaman atas data penelitian, fenomena empiris dan landasan normatif yang telah dipaparkan.

Tabel 2. Analisis SWOT Industri Perbankan

Kondisi Internal Penelitian

Kekuatan	Kelemahan
Indikator yang digunakan oleh Industri Perbankan dalam mengukur indeks kinerja perusahaan yaitu BSC yang terdiri dari empat perspektif yaitu <i>financial, customer, internal business process</i> , dan <i>learning and growth</i> , sedangkan indikator pengukuran produktivitas pegawai menggunakan KPI yang terdiri dari Penetapan <i>Goal Setting</i> secara personal dilengkapi dengan Pengukuran Budaya.	Persaingan di industri perbankan semakin kompetitif, sehingga menuntut untuk memiliki keunggulan yang mampu memenangkan persaingan melalui penguasaan <i>market based view</i> , optimalisasi <i>resource based view</i> , internalisasi dan eksternalisasi budaya perusahaan, integrasi fungsi-fungsi bisnis sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja proses bisnis internal.
Budaya perusahaan dan perilaku pegawai yang selalu ingin melayani, santun, ramah, tulus, kekeluargaan, sinergi dan kerja sama tim menjadikan hal tersebut sebagai modal dasar yang utama dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha dan jasa bank.	Tren Kinerja Industri Perbankan Periode 2016-2020 masih belum stabil dan cenderung fluktuatif.
Struktur Organisasi yang sangat memadai dalam mendukung transformasi dan ekosistem digital sehingga mendukung integrasi fungsi-fungsi bisnis di lingkungan internal maupun eksternal.	Pemanfaatan dan infrastruktur sumber daya internal masih perlu ditingkatkan dalam mengoptimalkan integrasi fungsi-fungsi bisnis di lingkungan internal maupun eksternal.
Kondisi Eksternal Penelitian	
Peluang	Ancaman
Pergeseran pendapatan bank dari peningkatan pendapatan <i>spread bunga (lending based income)</i> kepada peningkatan pendapatan berdasarkan <i>fee (fee based income)</i> .	Persaingan lingkungan bisnis telah memasuki era yang kompleks dan dinamis, sehingga mendorong perusahaan untuk membuat perubahan strategi yang signifikan agar bisa terus bertahan dalam ekosistem digital yang kompetitif.
Tren ATM secara global mengarah kepada <i>Teknologi Mobile</i> .	Tren transaksi yang dilakukan pada <i>mobile application</i> , bukan dilakukan di jaringan dan layanan kantor cabang secara fisik.
Jumlah perusahaan <i>Fintech</i> di Indonesia pada tahun 2017 sebanyak 235 buah, dengan jenis jasa yang ditawarkan antara lain jasa pembayaran, jasa pinjaman, jasa <i>market provisioning</i> , jasa manajemen investasi, jasa <i>insurtech</i> dan jasa <i>equity capital raising</i> .	Kompetensi perbankan akan relatif meluas menjadi kompetensi perbankan regional se-Asia Tenggara (ASEAN). Hal ini tentu akan mendorong entitas perbankan nasional untuk lebih mengenali kemampuan sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya.
Pengalaman industri perbankan lebih baik dalam hal penguasaan berbagai jenis layanan keuangan, manajemen risiko, dan keselarasan aturan seperti <i>leadership experience</i> , sistem regulasi, menjaga reputasi, <i>customer base, risk management experience</i> , serta <i>deep financial pockets</i> .	Industri perbankan dalam kegiatan usaha dan jasanya diperhadapkan pada permasalahan efektivitas dan efisiensi operasional yang belum optimal, kurangnya pencapaian <i>market share</i> , mitigasi risiko dan pencapaian kinerja keuangan yang belum memuaskan.
Tren <i>E-Commerce</i> yang sedang menjamur sehingga dapat menjadi pangsa pasar dan peluang yang besar dari perdagangan daring.	Kemampuan internal bank-bank nasional masih belum optimal dalam mengimbangi dinamika dan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.
Konsep " <i>Business As Usual</i> " telah tiada. Pada saat ini, konsep " <i>Remote Everything</i> " merupakan solusi terbaik di era Pandemi Covid-19. Secara umum, industri perbankan di seluruh dunia	Keterbukaan Data melalui Analisis <i>Big Data</i> dan <i>Internet of Things</i> mewajibkan <i>Cyber Security</i> yang kuat dan handal pada industri perbankan sehingga infrastruktur sistem dan teknologi informasi



termasuk di Indonesia akan bergeser ke arah <i>more digital, more personal</i> dan <i>less physical</i> .	komunikasi yang digunakan harus terjamin keakuratan dan keamanannya.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------

B. PERHITUNGAN MATRIX IFE DAN EFE

Tahap input dibuat ke dalam matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) dengan uraian dari perhitungan tersebut bisa dilihat pada Tabel 3 seperti berikut :

Tabel 3. Matrix IFE-EFE

Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)				
No	Strength	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
1	Indikator yang digunakan oleh Industri Perbankan dalam mengukur indeks kinerja perusahaan yaitu BSC yang terdiri dari empat perspektif yaitu <i>financial, customer, internal business process, dan learning and growth</i> , sedangkan indikator pengukuran produktivitas pegawai menggunakan KPI yang terdiri dari Penetapan <i>Goal Setting</i> secara personal dilengkapi dengan Pengukuran Budaya.	0,15	4	0,60
2	Budaya perusahaan dan perilaku pegawai yang selalu ingin melayani, santun, ramah, tulus, kekeluargaan, sinergi dan kerja sama tim menjadikan hal tersebut sebagai modal dasar yang utama dalam setiap pelaksanaan kegiatan usaha dan jasa bank.	0,10	3	0,30
3	Struktur Organisasi yang sangat memadai dalam mendukung transformasi dan ekosistem digital sehingga mendukung integrasi fungsi-fungsi bisnis di lingkungan internal maupun eksternal.	0,20	3	0,60
No	Weakness	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
1	Tren Kinerja Industri Perbankan Periode 2016-2020 masih belum stabil dan cenderung fluktuatif.	0,25	2	0,50
2	Persaingan di industri perbankan semakin kompetitif, sehingga menuntut untuk memiliki keunggulan yang mampu memenangkan persaingan melalui penguasaan <i>market based view</i> , optimalisasi <i>resource based view</i> , internalisasi dan eksternalisasi budaya perusahaan, integrasi fungsi-fungsi bisnis sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja proses bisnis internal.	0,15	2	0,30
3	Pemanfaatan dan infrastruktur sumber daya internal masih perlu ditingkatkan dalam mengoptimalkan integrasi	0,15	3	0,45

Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)				
No	Opportunity	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
1	Pergeseran pendapatan bank dari peningkatan pendapatan spread bunga (<i>lending based income</i>) kepada peningkatan pendapatan berdasarkan <i>fee</i> (<i>fee based income</i>).	0,20	4	0,80
2	Jumlah perusahaan <i>Fintech</i> di Indonesia pada tahun 2017 sebanyak 235 buah, dengan jenis jasa yang ditawarkan antara lain jasa pembayaran, jasa peminjaman, jasa <i>market provisioning</i> , jasa manajemen investasi, jasa <i>insurtech</i> dan jasa <i>equity capital raising</i> .	0,03	3	0,09
3	Tren ATM secara global 42% akan mengarah kepada <i>Teknologi Mobile</i> .	0,07	3	0,21
4	Pengalaman industri perbankan lebih baik dalam hal penguasaan berbagai jenis layanan keuangan, manajemen risiko, dan keselarasan aturan seperti <i>leadership experience</i> , sistem regulasi, menjaga reputasi, <i>customer base</i> , <i>risk management experience</i> , serta <i>deep financial pockets</i> .	0,05	4	0,20
5	Tren <i>E-Commerce</i> yang sedang menjamur sehingga dapat menjadi pangsa pasar dan peluang yang besar dari perdagangan daring.	0,15	4	0,60
6	Konsep " <i>Business As Usual</i> " telah tiada. Pada saat ini, konsep " <i>Remote Everything</i> " merupakan solusi terbaik di era Pandemi Covid-19. Secara umum, industri perbankan di seluruh dunia termasuk di Indonesia akan bergeser ke arah <i>more digital, more personal</i> dan <i>less physical</i> .	0,05	3	0,15
No	Threat	Bobot	Peringkat	Bobot x Peringkat
1	Persaingan lingkungan bisnis telah memasuki era yang kompleks dan dinamis, sehingga mendorong perusahaan untuk membuat perubahan strategi yang signifikan agar bisa terus bertahan dalam ekosistem digital yang kompetitif.	0,10	4	0,40
2	Tren transaksi yang dilakukan pada <i>mobile application</i> , bukan dilakukan di jaringan dan layanan kantor cabang secara fisik.	0,05	3	0,15
3	Kompetensi perbankan akan relatif meluas menjadi kompetensi perbankan regional	0,06	2	0,12

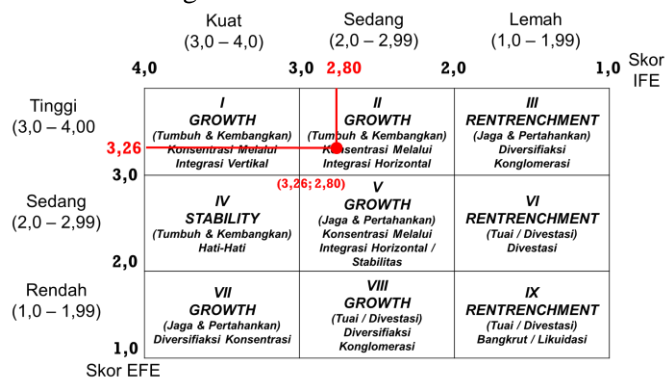


	se-Asia Tenggara (ASEAN). Hal ini tentu akan mendorong entitas perbankan nasional untuk lebih mengenali kemampuan sumber daya internal dan lingkungan eksternalnya.			
4	Industri perbankan dalam kegiatan usaha dan jasanya diperhadapkan pada permasalahan efektivitas dan efisiensi operasional yang belum optimal, kurangnya pencapaian <i>market share</i> , mitigasi risiko dan pencapaian kinerja keuangan yang belum memuaskan.	0,09	3	0,27
5	Kemampuan internal bank-bank nasional masih belum optimal dalam mengimbangi dinamika dan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.	0,05	1	0,05
6	Keterbukaan Data melalui Analisis <i>Big Data</i> dan <i>Internet of Things</i> mewajibkan <i>Cyber Security</i> yang kuat dan handal pada industri perbankan.	0,10	4	0,40
Total		1,00		3,26

Berdasarkan Tabel 3 di atas, diketahui bahwa hasil perhitungan dari matrik IFE diperoleh nilai 2,80 yang menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan berada pada tingkat rata-rata / sedang, sementara hasil perhitungan dari matrik EFE diperoleh nilai 3,26 yang menunjukkan bahwa perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan.

C. PERHITUNGAN MATRIX INTERNAL EKSTERNAL

Berdasarkan Tabel 3 di atas, bobot dan skor peringkat kemudian menjadi input di matrik internal eksternal yang berfungsi untuk mengetahui posisi dan kondisi dari perusahaan. Pada perhitungan ini diperoleh skor matriks IFE sebesar 2,80 dan skor matriks EFE 3,26. Hasilnya ditempatkan di sel matriks IE sebagaimana Gambar 5 berikut.



Gambar 5. Matrix IE

Pada Gambar 5 dapat dilihat bahwa posisi industri perbankan berada pada sel II yaitu posisi tumbuh dan kembangkan dengan strategi Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal. Integrasi horizontal adalah strategi akuisisi bisnis yang beroperasi pada tingkat rantai nilai yang sama dalam industri yang serupa. Strategi integrasi horizontal yang dapat dilakukan oleh industri perbankan yaitu melakukan peningkatan produktivitas sumber daya internal khususnya human capital dan infrastruktur sistem dan teknologi informasi komunikasi sebagai keunggulan kompetitif melalui kerja sama, penggabungan dan akuisisi perusahaan dengan bidang usaha sejenis dalam rangka memperkuat ekosistem digital perbankan dan jasa layanan keuangan lainnya.

D. PERHITUNGAN QSPM

Dari Matrix Internal Eksternal di atas, dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat memperkuat implementasi integrasi fungsi-fungsi bisnis di industri perbankan, yaitu :

- Strategi Integrasi Horizontal sebagai keunggulan kompetitif melalui kerja sama, penggabungan dan akuisisi perusahaan dengan bidang usaha sejenis dalam rangka memperkuat ekosistem digital perbankan dan jasa layanan keuangan lainnya.
- Strategi Inovasi Pembaruan melalui peningkatan produktivitas sumber daya internal perusahaan khususnya *human capital* dan infrastruktur sistem dan teknologi informasi komunikasi.
- Strategi pemodelan manajemen kinerja dan manajemen perubahan berbasis budaya sadar risiko yang lebih komprehensif.

Pada tahap akhir dari analisis strategis ini yaitu analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), akan ditentukan strategi yang tepat yang pelaksanaannya melalui skala prioritas. Tujuan dari matriks QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi pada analisis sebelumnya. Berikut Tabel 5 Analisis Matriks QSPM atas strategi yang telah dihasilkan.

Tabel 5. Analisis Perhitungan QSPM

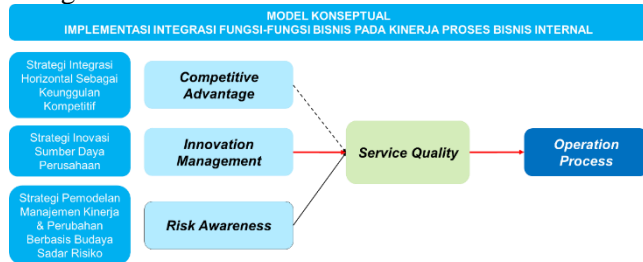
No	Alternatif Strategi	TAS	Peringkat
1	Strategi Integrasi Horizontal Sebagai Keunggulan Kompetitif	6,90	II
2	Strategi Inovasi Sumber Daya Perusahaan	7,60	I
3	Strategi Pemodelan Manajemen Kinerja & Perubahan Berbasis Budaya Sadar	6,15	III



E. FORMULASI MODEL KONSEPTUAL

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari analisis strategi operasi di atas, maka dihasilkan model konseptual implementasi integrasi fungsi-fungsi bisnis pada kinerja proses bisnis internal yaitu menciptakan dan memberdayakan sumber daya internal (manusia, proses, teknologi) berbasis inovasi secara terintegrasi dan berkelanjutan untuk memberikan kualitas layanan perbankan melalui integrasi horizontal sebagai keunggulan kompetitif dan otomatisasi proses operasional dengan selalu berpedoman kepada Budaya Sadar Risiko.

Model konseptual implementasi integrasi fungsi-fungsi bisnis pada kinerja proses bisnis internal berbasis keunggulan kompetitif, manajemen inovasi dan budaya sadar risiko untuk memberikan kualitas layanan perbankan melalui optimalisasi proses operasional menjadi hasil temuan model penelitian sebagaimana Gambar 6 berikut.



Gambar 6. Model Konseptual Integrasi Fungsi-Fungsi Bisnis Pada Kinerja Proses Bisnis Internal

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa Model Konseptual Implementasi integrasi fungsi-fungsi bisnis berorientasi kualitas layanan pada proses operasional dalam proses bisnis internal di industri perbankan dibentuk oleh penguasaan pangsa pasar melalui keunggulan kompetitif, pemanfaatan sumber daya internal melalui manajemen inovasi dan budaya perusahaan melalui budaya sadar risiko. Model konseptual tersebut diperkuat oleh pendapat dan hasil validasi para pakar / Expert Judgment yang terdiri dari regulator, kalangan praktisi, asosiasi dan akademisi. Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan bagi praktisi dan industri perbankan, secara keseluruhan Model Konseptual Implementasi Integrasi Fungsi-Fungsi Bisnis Pada Kinerja Proses Bisnis Internal di industri perbankan

harus didasari beberapa pertimbangan, baik kapabilitas dan sumber daya internal yang dimiliki maupun kebutuhan pasar (stakeholders) termasuk pemenuhan kepatuhan, mitigasi risiko dan tata kelola perusahaan yang baik. Pengembangan model penelitian dapat memperluas objek penelitian Kinerja Proses Bisnis Internal menjadi Kinerja Balance Score Card yang terdiri dari empat perspektif, yaitu Financial, Customer, Internal Process dan Learning and Growth. Serta pengaplikasian Model Konseptual Implementasi Integrasi Fungsi-Fungsi Bisnis Pada Kinerja Proses Bisnis Internal dalam penelitian ini diharapkan bisa menjadi rekomendasi dan juga referensi bagi Industri Perbankan di Indonesia dalam mengimplementasikan strategi yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja proses bisnis internal mengingat saat ini industri perbankan telah masuk ke dalam ekosistem perbankan digital yang berkolaborasi dan berkoordinasi dengan pesaing baik bank itu sendiri, Lembaga Jasa Keuangan lainnya, perusahaan Financial Technology, perusahaan E-Commerce maupun instansi-instansi lainnya.

V. REFERENSI

- [1] Mohsin, M., 2013, The Effect of Information Technology Support on Innovations Concepts : A Study of Textile Sector in Pakistan, Vol. 3, No. 3, pp. 105–113
- [2] Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-frimpong, N., Nwankwo, S., 2016, Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance : The Mediating Role of Innovation, International Journal of Bank, Vol. 34, No. 5, pp. 623–648
- [3] Karabag, S. F., Berggren, C., 2014, Antecedents of Firm Performance in Emerging Economies : Business Group, Strategy, Industry Structure & State Support, Journal of Business Research, Vol. 67, No. 10, pp. 2212–2223
- [4] Zamenic, Roman., Rajnoha, Rastislav., 2015, Strategic Business Performance Management on the Base of Controlling & Management Information Support, Procedia Economic & Finance, Vol. 25, pp. 769-776
- [5] Ingga, Ibrahim., 2016, Implementasi Manajemen Strategik, Sleman : DeePublish
- [6] Bernadin, H. J., Russel, J. E. A., 2003, Human Resource Management, New York : Mc. Graw Hill, Inc



- [7] Diredja, Tjahja Gunawan., 2012, Chairul Tanjung, Si Anak Singkong, Jakarta : PT. Kompas Media Nusantara
- [8] OJK, 2021, Laporan Publikasi Bank Umum Konvensional, <https://cfs.ojk.go.id/cfs>, diakses pada tanggal 13 Desember 2021
- [9] Yulianto, Erwin., Sudirman, Iman., Sutarman., Ruhanda., Setiawan, Awan., 2021, Developing A Conceptual Model Of Implementation Of Business Functions Integration In The Internal Business Process Performance, Allied Business Academies, Academy of Entrepreneurship Journal (AEJ), Vol. 27, No. 2, pp. 1-14
- [10] Kim, G., Shin, B., Kim, K. K., Lee, H. G., 2011, Journal of the Association for Information Technology Capabilities, Process Oriented, Dynamic Capabilities & Firm Financial Performance, Journal of Association for Information System, Vol. 12, No. 7, pp. 487-517
- [11] Santhanam, R., Hartono, E., 2003, Issues in Linking Information Technology Capability to Firm Performance, MIS Quarterly, Vol. 27, No. 1, pp. 125-153
- [12] Rompho, N., 2017, HC & Financial Performance with Two HRM Strategies, International Journal of Productivity & Performance Management, Vol. 66, No. 4
- [13] Sels, L., Winne, S., De, Maes J., Faems, D., Delmotte, J., Forrier, A., 2003, How HRM Affects Corporate Financial Performance : Evidence From Belgian SMEs, Leuven
- [14] Caglar, M., Nisel, R. N., 2017, Impact of Marketing & Research & Development Expenditures on Financial Performance : A Research in Manufacturing Industry, Research Journal of Business & Management, Vol. 4, No. 3, pp. 359-371
- [15] Hsu, F. J., Chen, M. Y., Chen, Y. C., Wang, W. C., 2013, An Empirical Study on the Relationship Between R&D and Financial Performance, Journal of Applied Financial & Banking, Vol. 3, No. 5, pp. 107-119
- [16] Shen, K. Y., Yan, M. R., Tzeng, G. H., 2017, Exploring R&D Influences on Financial Performance for Business Sustainability Considering Dual Profitability Objectives, Journal of Sustainability (Switzerland), Vol. 9, pp. 1-21
- [17] Vanderpal, G. A., 2015, Impact of R&D Expences & Corporate Financial Performance, Journal of Accounting & Finance, Vol. 15, No. 7, pp. 135-149
- [18] Kilimo, N. C., 2014, The Effect of Strategic Alliance on the Financial Performace of Commercial Banks in Kenya, University of Nairobi
- [19] Lee, I., Shin, Y. J., 2018, Fintech : Ecosystem, Business Models, Investment Decisions & Challenges. Business Horizons, Vol. 61, No. 1, pp. 35-46
- [20] Adiningsih, S., 2017, Fintech Trend, Tantangan & Regulatory Framework

