

STRATEGI DIGITALISASI LAYANAN PERBANKAN DALAM RANGKA PEMULIHAN DAN PENINGKATAN KINERJA BANK PASCA PANDEMI COVID-19

I Gusti Ngurah Satria Wijaya¹ , Pande Putu Yudiastra²

^{1,2}. Institut Teknologi dan Bisnis Stikom Bali

Email : ngurah_satria@stikom-bali.ac.id

ABSTRAK: *Pandemi Covid-19 ini bukan saja memiliki dampak buruk terhadap kesehatan manusia, juga memiliki pengaruh buruk terhadap bidang/ sektor ekonomi di Indonesia khususnya di sektor perbankan. Bank Umum dalam mengoperasikan tugasnya sebagai organisasi/ lembaga keuangan dituntut untuk dapat berhubungan dengan orang banyak. Namun diperspektif yang beda tantangan dan bahaya terhadap infeksi virus corona menjadi sumber masalah yang utama yang melemahkan sektor ini. Begitu juga di masa pasca pandemi Covid-19, sektor perbankan dituntut untuk membuat kebijakan untuk merecovery penurunan kinerja akibat pandemi Covid-19. Penelitian ini memiliki tujuan untuk melaksanakan analisa strategi digitalisasi layanan perbankan dalam rangka pemulihan dan peningkatan kinerja bank masa pasca pandemi Covid-19. Penelitian ini mengambil subyek penelitian dari manajemen dari bank umum yang sudah mempergunakan teknologi digital di Bali. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode/ atau teknik kualitatif. Hasil penelitiannya adalah strategi-strategi digitalisasi yang dipergunakan oleh bank umum dalam pemulihan dan peningkatan kinerja masa pasca pandemi yaitu strategi transformasi digital, strategi inovasi produk fintech bank umum, strategi kolaborasi bank dengan penyedia pelayanan fintech, dan strategi kolaborasi dengan lembaga/ institusi. Dari hasil dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen pengelola bank umum untuk mengambil suatu kebijakan dalam memperbaiki kinerja perbankan pasca pandemi Covid-19.*

Kata kunci: *Strategi, Digitalisasi, Kinerja, Bank Umum.*

ABSTRACT: *The Covid-19 pandemic has not only had an adverse impact on human health, it has also had an adverse effect on the economic sectors/ sectors in Indonesia, especially in the banking sector. Commercial Banks in operating their duties as financial organizations/ institutions are required to be able to relate to many people. However, from a different perspective, the challenges and dangers of corona virus infection are the main source of problems that weaken this sector. Likewise, during the post-Covid-19 pandemic, the banking sector was required to make policies to recover from the decline in performance due to the Covid-19 pandemic. This study aims to carry out an analysis of banking service digitization strategies in the context of recovering and improving bank performance after the Covid-19 pandemic. This study takes research subjects from the management of commercial banks that have used digital technology in Bali. The technique used in this study is a qualitative method/ or technique. The results of his research are digitalization strategies used by commercial banks in recovering and improving performance in the post-pandemic period, namely digital transformation strategies, commercial bank fintech product innovation strategies, bank collaboration*

strategies with fintech service providers, and collaboration strategies with institutions/institutions. The results can provide recommendations for the management of commercial banks to adopt a policy to improve banking performance after the Covid-19 pandemic.

Keywords: *Strategy, Digitalization, Performance, Commercial Banks.*

1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 ini bukan saja memiliki dampak buruk terhadap kesehatan manusia, juga memiliki pengaruh buruk terhadap bidang/sector ekonomi di Indonesia khususnya di sector perbankan (Elnahass, Trinh and Li, 2021). Bank Umum dalam mengoperasikan tugasnya sebagai organisasi/lembaga keuangan yang menyandingkan antara masyarakat yang mempunyai dana lebih dengan masyarakat yang memiliki kekurangan dana, dituntut untuk dapat berhubungan dengan orang banyak (Wang, Xiuping and Zhang, 2021). Namun diperspektif yang beda tantangan dan bahaya terhadap infeksi virus corona menjadi sumber masalah yang utama yang melemahkan sector ini. Begitu juga di masa pasca pandemi Covid-19, sector perbankan dituntut untuk membuat kebijakan untuk merecovery penurunan kinerja akibat pandemic Covid-19.

Salah satu kebijakan yang menjadi tren karena manfaat untuk memudahkan operasional perbankan dimasa pandemi maupun pasca pandemi adalah adanya inovasi teknologi perbankan. Inovasi dan perkembangan teknologi yang terjadi pada sector perbankan di Indonesia, mengalami kenaikan yang signifikan dalam proses tumbuh dan kembangnya. Dewasa ini perubahan teknologi membuat produk-produk keuangan mengalami pergeseran kearah digitalisasi. Produk baru yang salah satunya mulai familiar dengan masyarakat adalah teknologi financial atau fintech. Proses kemunculan teknologi financial (fintech) ini diawali dari permintaan akan kebutuhan dari masyarakat serta kendala/masalah dan respon keluhan yang tidak mampu diatasi oleh industry/sector perbankan di Indonesia. Dalam hal ini fintech datang membawa kemudahan pada semua level masyarakat diseluruh penjuru negara (Mardiana *et al.*, 2020).

Industri teknologi financial merupakan suatu bentuk baru layanan jasa keuangan yang menjadi populer dikalangan masyarakat khususnya generasi milenial (Purba, Samuel and Budiono, 2021). Terdapat fenomena bahwa Indonesia merupakan salah satu negara yang masyarakatnya memiliki potensi besar untuk menggunakan layanan teknologi financial ini. Berdasarkan data dari persatuan fintech Indonesia menyatakan bahwa terdapat 165 perusahaan domestik berdiri di Indonesia. Selain itu keunggulan dari teknologi financial ini pastinya memanfaatkan akses cepat internet yang dapat digunakan oleh sebagian besar masyarakat.

Berdasarkan sumber data dan informasi Bank Indonesia (BI), angka proses transaksi pembayaran secara digital atau e-money/uang elektronik menggapai Rp 47,19 triliun selama tahun 2018. Nilai tersebut mengalami peningkatan sebanyak 400% apabila disandingkan dengan angka transaksi pada tahun terdahulunya yaitu Rp 12,37 triliun. Hasil riset pada 1.582 responden, 20 % di antaranya meberikan pilihan untuk menggunakan layanan pembayaran digital dari fintech corporate daripada bank, perusahaan e-commerce atau Telekomunikasi. Dari output riset tersebut, terkandung 90 % responden yang

menyatakan sebagai user dari dompet digital milik perusahaan fintech. Sedangkan user dompet digital kepunyaan bank sejumlah (65 %), provider telekomunikasi (39 %), serta layanan digital e-commerce sebanyak (35 %). Hal ini menyebabkan sektor perbankan menjadi salah satu sektor yang dituntut untuk menyelenggarakan transformasi digital agar tetap sukses dalam kompetisi yang ketat dalam hal daya saing untuk pemenuhan kebutuhan perilaku konsumen yang telah bertransformasi menuju pelayanan digital. (Katadata.co.id: 2019).

Selanjutnya bagaimanakah strategi dengan kehadiran teknologi financial ini pada perbankan khususnya bank umum di Indonesia. Bank adalah lembaga keuangan penghimpun dana masyarakat dan juga penyedia layanan jasa keuangan bagi masyarakat. Memiliki program dalam bentuk simpanan ataupun dalam bentuk kredit yang tujuannya adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat pengguna perbankan (Iman, 2019). Terdapat beberapa jenis bank di Indonesia baik itu milik negara ataupun kepemilikan swasta. Untuk meningkatkan kinerja bank umum tersebut, perlu memperhatikan peningkatan kualitas layanan oleh suatu bank dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan nasabahnya.

Riikkinen and Pihlajamaa (2022) menyatakan bahwa Bank Nordea menjalin kerja sama dengan startup dengan menyelenggarakan akselerator dan inkubator untuk mendorong inovasi perusahaan. Mereka menemukan bahwa mencapai kesesuaian strategis adalah proses berulang yang didorong oleh akumulasi pengetahuan teknologi dan pasar startup, di mana Bank Nordea menyesuaikan mode kolaborasi startupnya sesuai dengan fase disrupsi untuk memenuhi tujuan pembelajaran yang terus berkembang. Menurut Kitsios, Giatsidis and Kamariotou (2021), para eksekutif perbankan Yunani harus merencanakan program pengajaran yang terfokus untuk memudahkan transisi anggota staf mereka ke era digital baru untuk menerapkan strategi transformasi digital perbankan. Model Penerimaan Teknologi dapat menawarkan solusi kepada para eksekutif terhadap permasalahan ini. Niemand *et al.* (2021). dalam penelitiannya yang menggunakan sampel 102 bank dari Jerman, Swiss, dan Liechtenstein menunjukkan bahwa bank dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi melaporkan tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan terdapat hubungan yang moderat antara kinerja dan strategi bank. visi digitalisasi oleh Orientasi Kewirausahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat digitalisasi bank tidak berpengaruh terhadap profitabilitasnya. Bank harus menciptakan visi digitalisasi yang jelas di era kemajuan teknologi yang pesat ini, yang mengedepankan inovasi, selangkah lebih maju dalam persaingan, dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Penerapan teknologi baru mungkin terhambat oleh kepentingan luar, nostalgia, dan oportunistik pemberi kerja, serta dampak buruk terhadap kesejahteraan karyawan yang membahayakan produktivitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan masa depan pekerjaan, menurut (Amankwah-Amoah *et al.*, 2021). Meskipun digitalisasi dapat menciptakan peluang baru, digitalisasi juga menimbulkan bahaya yang mungkin sulit untuk dihindari atau direncanakan..

Dari latar belakang permasalahan sebelumnya dan berdasarkan penelitian sebelumnya, maka akan dilaksanakan riset yang mempunyai tujuan untuk melakukan proses analisa strategi digitalisasi layanan perbankan dalam rangka pemulihan dan peningkatan kinerja bank masa pasca pandemi Covid-19. Penelitian ini mengambil subyek riset dari manajemen dari bank umum yang sudah mempergunakan teknologi digital di Bali. Manfaat dari penelitian ini adalah akan dapat menghasilkan suatu rekomendasi/panduan bagi manajemen

bank umum untuk mengambil suatu kebijakan dalam memperbaiki kinerja perbankan pasca pandemi Covid-19

2. KAJIAN PUSTAKA

Perbankan Indonesia

Era digitalisasi dan perkembangan teknologi di Indonesia membawa perubahan pada perbankan Indonesia. Bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menghimpun dana dari masyarakat, memiliki beberapa produk perbankan dan jasa lainnya untuk disalurkan dan diterima kembali oleh masyarakat (Kasri *et al.*, 2022). Lembaga perbankan di Indonesia merupakan inti dari sistem keuangan Indonesia. Menjadi agen pembangunan, sebagai interaksi antara investor, pengusaha dan pihak lain. Menjadi penggerak pembangunan ekonomi (Viverita, Bustaman and Danarsari, 2023).

Perkembangan perbankan Indonesia saat ini turut membawa perubahan ke arah digitalisasi dan teknologi. Yang diwujudkan dalam program dan produk perbankan yang terstandarisasi dengan sistem dan teknologi. Hal ini memudahkan seluruh nasabah dalam menggunakan layanan perbankan (Murinde, Rizopoulos and Zachariadis, 2022).

Teknologi Finansial atau Fintech

Konsep financial technology diartikan sebagai perubahan dari konvensional menjadi moderat, yaitu memadukan layanan keuangan dan perkembangan teknologi yang ada. Dalam hal ini prinsip transaksi yang awalnya harus dilakukan secara langsung atau tatap muka, dapat dilakukan secara jarak jauh, hal tersebut disampaikan oleh Bank Indonesia. Lebih lanjut Bank Dunia menjelaskan bahwa fintech adalah perusahaan yang memanfaatkan teknologi dan layanan keuangan untuk menciptakan layanan keuangan yang lebih canggih dan mudah diakses oleh pelanggan.

Lebih lanjut, fintech dianggap sebagai revolusi teknologi finansial dalam menyediakan produk jasa keuangan, yang memunculkan model-model baru, aplikasi jasa keuangan dan beberapa hal yang secara teknologi terkait dengan jasa keuangan (Murinde, Rizopoulos and Zachariadis, 2022). Fintech sendiri hadir untuk memberikan kemudahan dan kepraktisan bagi pelanggan atau konsumen dalam mengakses layanan keuangan (Mahmud, Joarder and Sakib, 2023).

Produk-produk dari financial technology atau fintech adalah sebagai berikut (Jünger and Mietzner, 2020):

1. Payment Channel or System: pengganti mata uang, sekaligus menjadi alat tukar atau alat pembayaran yang lebih dikenal dengan e-money.
2. Digital banking: layanan keuangan tanpa kantor dan menyediakan beberapa layanan seperti internet banking, phone banking, SMS banking, dan hal-hal lain yang memenuhi kebutuhan konsumen.
3. Online or digital assurance: menawarkan layanan asuransi keuangan secara online dan mudah. Asuransi dilakukan melalui aplikasi atau website fintech.
4. Peer to peer lending: mempertemukan pihak pemberi pinjaman dengan pihak yang membutuhkan pinjaman.
5. Crowdfunding: yaitu layanan pengumpulan dana untuk disalurkan kepada pihak-pihak yang membutuhkan dan dikumpulkan melalui teknologi digital

3. METODE PENELITIAN

Pengembangan ini ini memakai metode kualitatif sehingga akan didapatkan

data yang lebih bersifat komprehensif, objektif dan valid sesuai dengan kebutuhan riset (Allal-Chérif, Simón-Moya and Ballester, 2021). Klasifikasi data yang dipergunakan dalam riset ini adalah jenis data primer. Data primer didapatkan dari pendapat atau opini manajemen puncak yang didapat dari in depth interview (wawancara mendalam) secara langsung dengan informan. Teknik pengumpulan data in depth interview dilakukan secara langsung oleh peneliti dengan terjun ke lapangan guna mendapatkan hasil yang maksimal (Ratten, 2023). Proses wawancara in depth interview ini bisa menggunakan dua cara yakni secara luring maupun daring.

Penentuan sampling pada riset ini menggunakan purposive sampling, dimana informan dan responden yang dipilih adalah subyek yang paling mengetahui tentang apa yang diekspetasikan, atau kemungkina informan sebagai pemimpin level atas sehingga akan memberikan kemudahan bagi riset untuk menelusuri obyek atau kondisii yang diamati atau juga bisa sebagai orang yang akan merasakan implikasi dari riset (Cheah and Aigbogun, 2022). Penentuan informan didukung dengan pembuatan interview guide yang akan digunakan dalam melakukan in depth interview. Informan yang digunakan berasal dari manajemen bank umum yang beroperasi di wilayah provinsi Bali yaitu BRI, BNI, BPD Bali, BCA dan CIMB Niaga.

Riset ini mempergunakan metode atau teknik kualitatif. Data informan dipetakan untuk menemukan jawaban strategi yang digunakan oleh bank umum, yang dianalisis menggunakan analisis data interaktif Miles dan Huberman. Analisis data dilaksanakan dengan proses pengumpulan data, mereduksi data, membuat penyajian data, dan memverifikasi atau menarik kesimpulan (Morton, Wilson and Cooke, 2020).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisa

Hasil penelitian memuat pernyataan singkat Penerapan metode kualitatif digunakan untuk mencari gejala yang ada pada informan dari pihak manajemen bank umum mengenai penelitian strategi digitalisasi dalam meningkatkan kerja bank umum masa pasca pandemi di provinsi Bali. Proses pengolahan data dalam hal ini dilakukan dengan melakukan in depth interview bersama informan yang telah dipilih dan dikategorikan yang kemudian hasil wawancara dituangkan dalam bentuk transkrip dan dilakukan focus coding. Adapun focus coding dengan persamaan persepsi dari masing-masing informan dapat dilihat pada tabel 1 matrik dibawah ini.

Tabel 1. Matrik Focus Coding

No	Kategorisasi	Coding
1	Strategi Transformasi digital	Integrasi Divisi Pelayanan dan Bisnis
		Perubahan Pelayanan dan Bisnis menuju digital
		Pembangunan Infrastruktur Digital
2	Strategi Inovasi Produk <i>Fintech</i> Bank	<i>Mobile Banking</i>
		Dompot Digital
		Produk <i>QRIS</i>
		<i>Digital Loan</i>
		Reksadana
		Kartu Kredit
3		Kerjasama dengan perusahaan <i>fintech</i>

	Strategi Kolaborasi Bank dengan Penyedia Pelayanan <i>Fintech</i>	Kerjasama Infrastruktur jaringan <i>fintech</i> dengan Bank Lain
4	Strategi Kolaborasi dengan Lembaga/Institusi	Payroll Gaji, Tabungan, dan Kredit Pegawai <i> Holding Company</i> Kerjasama Merchant/Pedagang (Produk Bank)

Strategi digitalisasi yang dipergunakan untuk menunjang proses bisnis utama dan pelayanan operasional oleh bank umum di masa pasca pandemi Covid-19, diharapkan akan mampu memulihkan dan meningkatkan kinerja perbankan umum yang mengalami kemerosotan akibat pandemi Covid-19. Sebagaimana diketahui dalam masa pandemi diwajibkan untuk menerapkan social distancing dan PPKM selama 2 tahun yang secara langsung berpengaruh terhadap kehidupan masyarakat dan operasional bank umum sendiri. Adapun strategi-strategi digitalisasi yang dilakukan oleh bank umum untuk pemulihan dan peningkatan kinerja pasca pandemi sebagai berikut

1. Strategi Transformasi digital

Strategi transformasi digital ini dijalankan dengan melakukan perubahan semua pelayanan bank dalam menunjang proses bisnis utama bank dari konvensional ke dalam sistem digitalisasi. Keberhasilan proses perubahan ini didukung dengan integrasi dari divisi pelayanan operasional bank umum dengan divisi bisnis dari bank umum terutama dalam hal funding maupun lending. Perubahan atau transformasi ini juga diawali dengan pembangunan infrastruktur yang menunjang suatu sistem digitalisasi secara keseluruhan guna mencapai keberhasilan transformasi ini, sehingga tujuan untuk memulihkan kinerja bank umum tercapai melalui pelayanan digitalisasi.

2. Strategi Inovasi Produk Fintech Bank

Dalam masa pandemi yang memberlakukan aturan social distancing dan PPKM dari pemerintah, segala kegiatan masyarakat menjadi terkendala terutama untuk tatap muka, yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap penurunan kinerja perbankan. Melalui kondisi ini, bank umum terus berupaya untuk melakukan inovasi produk terutama inovasi produk fintech perbankan yang sudah existing dan produk yang memiliki keterbaruan. Upaya peningkatan inovasi produk fintech yaitu pertama, melalui produk mobile banking yang merupakan sebuah layanan yang disediakan oleh suatu bank untuk memudahkan nasabah melakukan transaksi secara online, diakses secara mobile, dan dapat menggunakan berbagai fitur transaksi yang disediakan, mulai dari transfer hingga membayar tagihan. Kedua, melalui e-wallet/ dompet digital yang merupakan layanan elektronik untuk menyimpan data instrumen pembayaran, antara lain alat pembayaran dengan menggunakan kartu dan/atau uang elektronik untuk menampung dana dan melakukan pembayaran. Ketiga melalui QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard) merupakan standar QR Code untuk proses pembayaran digital via sistem uang elektronik berdasar server, dompet digital, atau mobile banking. Sasaran utama dari QRIS yaitu agar pembayaran dengan sistem digital memiliki kemudahan bagi masyarakat dan memberikan kemudahan regulator untuk melakukan pengawasan dari satu pintu saja dan saat ini nasabah tidak dibebankan biaya administrasi. Keempat, melalui digital loan yang memberi kemudahan bagi nasabah utk mengajukan pinjaman baik untuk pinjaman tanpa agunan, kredit pemilikan rumah (KPR) dan lainnya. Kelima, melalui produk reksa dana, wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh Bank.

3. Strategi Kolaborasi Bank dengan Penyedia Pelayanan Fintech

Transformasi digital memerlukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk menunjang keberhasilannya. Dalam membangun sistem digitalisasinya memerlukan Kerjasama dengan pihak atau perusahaan lain terutama yang berhubungan dengan fintech development. Dalam transaksi pembayaran online juga memerlukan kerjasama dengan perusahaan pengelola suatu e-wallet agar terintegrasi sehingga meningkatkan pelayanan bank tersebut. Terakhir dalam mengelola infrastruktur jaringan internet sebagai wadah terkoneksi inovasi produk digital bank, juga memerlukan kerjasama dengan bank lain yang sudah mempunyai infrastruktur jaringan yang bagus seperti kerjasama untuk menggunakan jasa satelit dalam mendukung sistem jaringan online dari produk fintechnya.

4. Strategi Kolaborasi dengan Lembaga/Institusi Lainnya

Layanan inovasi produk digitalisasi dari bank umum akan semakin handal dengan meningkatkan kolaborasi dengan lembaga/institusi lainnya. Kerjasama institusi ini meliputi kerjasama dengan merchant-merchant atau pedagang yang melayani produk digital perbankan tersebut. Kedua, kerjasama dengan membentuk holding atau anak perusahaan yang bisa meluaskan bisnis diberbagai bidang diluar bank. Terakhir, kerjasama dengan lembaga / organisasi atau perusahaan tertentu untuk layanan payroll gaji, tabungan, dan pinjaman dari pegawai perusahaan/lembaga tersebut.

Pembahasan

Kondisi pada masa dan pasca pandemi Covid-19 khususnya di Indonesia menyebabkan berbagai aktivitas, termasuk aktivitas transaksi keuangan, tidak leluasa bergerak sehingga memaksa masyarakat untuk dapat memahami dan menggunakan transaksi keuangan melalui sistem digital. Tren persaingan di sektor perbankan juga berubah dari persaingan dengan sistem tradisional, menjadi persaingan digital, khususnya di bidang jasa proses bisnis perbankan. Transformasi atau perubahan digital merupakan akibat yang harus diterima dari era disrupsi (industri 4.0) dan merupakan transformasi yang harus dilakukan pada masa pasca pandemi oleh perbankan sehingga menghasilkan transformasi modus atau bentuk bisnis. dan mengubah ekosistem bisnis yang ada menjadi ekosistem baru yang mengutamakan inovasi, dinamika, dan kompleksitas. Perubahan digital mengakibatkan suatu perusahaan menjadi lebih efisien dan efektif, namun membutuhkan sumber daya dan biaya yang besar (Murinde, Rizopoulos and Zachariadis, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diperoleh strategi digitalisasi yang digunakan bank umum dalam pemulihan dan peningkatan kinerja pada periode pascapandemi, yaitu strategi transformasi digital melalui integrasi divisi operasional layanan dengan divisi bisnis utama bank umum, Perubahan bisnis Pelayanan juga diawali dengan kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi teknologi melalui pelatihan, dan transformasi juga diawali dengan pembangunan infrastruktur yang mendukung sistem digitalisasi secara menyeluruh guna mencapai keberhasilan transformasi tersebut, sehingga tujuannya adalah memulihkan kinerja sektor komersial. perbankan dicapai melalui layanan digitalisasi. Menurut Kitsios, Giatsidis and Kamariotou (2021), para eksekutif perbankan Yunani harus merencanakan program pengajaran yang terfokus untuk memudahkan transisi anggota staf mereka ke era digital baru untuk menerapkan strategi transformasi digital perbankan. Hal ini juga didukung oleh (Fernandez-Vidal *et al.* (2022) pernyataan. Menurut Saarikko, Westergren and Blomquist (2020), kemajuan dalam komputasi awan, teknologi

seluler, middleware, perampingan, jaringan komunikasi 4G, dan sensor pintar telah memungkinkan perluasan infrastruktur digital dari server backoffice untuk aktivitas garis depan. Peluang baru bisa muncul berkat infrastruktur digital. produksi barang dan jasa. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari (Murinde, Rizopoulos and Zachariadis, 2022).

Kedua, strategi inovasi produk fintech bank secara umum meliputi produk mobile banking, dompet digital, QRIS, pinjaman digital, reksadana dan kartu kredit. (Lee *et al.* (2021) menguraikan layanan fintech yang ditawarkan oleh bank-bank Tiongkok di bidang pinjaman, tabungan dan pertumbuhan modal, pembayaran, kliring dan penyelesaian, manajemen investasi, dan bantuan pasar. Berdasarkan temuan studi tersebut, bank-bank komersial milik negara merupakan bank-bank yang paling efisien secara ekonomi dan paling sedikit menggunakan teknologi. Jika kita mempertimbangkan kemajuan fintech, kita dapat melihat bahwa kemajuan tersebut tidak hanya meningkatkan teknologi bank tetapi juga meningkatkan efisiensi biaya. Dalam hal inovasi layanan dukungan pasar, dampak dari keunggulan ganda ini lebih besar.

Ketiga, strategi kolaborasi bank dengan penyedia layanan fintech melalui kerja sama dengan perusahaan fintech, dan kolaborasi infrastruktur jaringan fintech dengan bank lain. Temuan ini sejalan dengan penelitian Riikkinen and Pihlajamaa (2022) yang menemukan bahwa Nordea Bank bekerja sama dengan startup dengan menyiapkan akselerator dan inkubator untuk mendorong inovasi bisnis. Mereka menemukan bahwa menemukan kecocokan strategis adalah proses berulang yang didorong oleh kumpulan teknologi dan keahlian pasar startup, dan bahwa Nordea Bank memodifikasi gaya kemitraan startupnya sesuai dengan fase disrupsi untuk memenuhi perubahan tujuan pembelajaran.

Terakhir, terdapat strategi kerjasama dengan lembaga/lembaga melalui kerjasama penggajian gaji, simpanan dan kredit pegawai suatu lembaga, holding company/induk dan anak perusahaan, serta kerjasama merchant/pedagang (produk bank).

5. SIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa strategi-strategi digitalisasi yang dipergunakan oleh bank umum dalam pemulihan dan peningkatan kinerja masa pasca pandemi yaitu strategi transformasi digital melalui integrasi divisi operasional pelayanan dengan divisi bisnis utama bank umum, perubahan bisnis dan pelayanan menuju sistem digital, dan pembangunan infrastruktur digital. Kedua, strategi inovasi produk fintech bank umum diantaranya melalui produk mobile banking, dompet digital, QRIS, digital loan, reksadana, dan kartu kredit. Ketiga, strategi kolaborasi bank dengan penyedia pelayanan fintech melalui kerjasama dengan perusahaan fintech, dan kerjasama infrastruktur jaringan fintech dengan bank lain. Terakhir adalah strategi kolaborasi dengan lembaga/institusi melalui kerjasama payroll gaji, tabungan, dan kredit pegawai suatu institusi, holding company/induk dan anak perusahaan, dan kerjasama merchant/pedagang (produk bank).

Saran

Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi manajemen pengelola bank umum untuk mengambil suatu kebijakan dalam memperbaiki kinerja perbankan pasca pandemi Covid-19. Dari hasil penelitian ini, diharapkan

untuk peneliti yang lain di masa mendatang agar dilaksanakan penelitian lanjutan dengan menganalisa kembali dari sisi metode kuantitatif sehingga memperkuat hasil penelitian ini dan terjadinya diskusi di forum ilmiah

DAFTAR PUSTAKA.

- Allal-Chérif, O., Simón-Moya, V. and Ballester, A. C. C. (2021) 'Intelligent purchasing: How artificial intelligence can redefine the purchasing function', *Journal of Business Research*, 124, pp. 69–76. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.11.050.
- Amankwah-Amoah, J. *et al.* (2021) 'COVID-19 and digitalization: The great acceleration', *Journal of Business Research*, 136(April), pp. 602–611. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.011.
- Cheah, W. K. A. and Aigbogun, O. (2022) 'Exploring attitude-behaviour inconsistencies in organic food consumption during the COVID-19 pandemic in the Klang Valley, Malaysia', *Cleaner and Responsible Consumption*, 7(June), p. 100077. doi: 10.1016/j.clrc.2022.100077.
- Elnahass, M., Trinh, V. Q. and Li, T. (2021) 'Global banking stability in the shadow of Covid-19 outbreak', *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 72, p. 101322. doi: 10.1016/j.intfin.2021.101322.
- Fernandez-Vidal, J. *et al.* (2022) 'Managing digital transformation: The view from the top', *Journal of Business Research*, 152(July), pp. 29–41. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.07.020.
- Iman, N. (2019) 'Traditional banks against fintech startups: A field investigation of a regional bank in Indonesia', *Banks and Bank Systems*, 14(3), pp. 20–33. doi: 10.21511/bbs.14(3).2019.03.
- Jünger, M. and Mietzner, M. (2020) 'Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households', *Finance Research Letters*, 34. doi: 10.1016/j.frl.2019.08.008.
- Kasri, R. A. *et al.* (2022) 'Digital payment and banking stability in emerging economy with dual banking system', *Heliyon*, 8(11), p. e11198. doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11198.
- Kitsios, F., Giatsidis, I. and Kamariotou, M. (2021) 'Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), p. 204. doi: 10.3390/joitmc7030204.
- Lee, C.-C. *et al.* (2021) 'Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry', *International Review of Economics & Finance*, 74, pp. 468–483.
- Mahmud, K., Joarder, M. M. A. and Sakib, K. (2023) 'Customer Fintech Readiness (CFR): Assessing customer readiness for fintech in Bangladesh', *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), p. 100032. doi: 10.1016/j.joitmc.2023.100032.
- Mardiana, S. L. *et al.* (2020) 'The contribution of financial technology in increasing society's financial inclusions in the industrial era 4.0', *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 485(1), pp. 0–7. doi:

10.1088/1755-1315/485/1/012136.

- Morton, J., Wilson, A. D. and Cooke, L. (2020) 'The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation', *Journal of Strategic Information Systems*, 29(2). doi: 10.1016/j.jsis.2020.101613.
- Murinde, V., Rizopoulos, E. and Zachariadis, M. (2022) 'The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks', *International Review of Financial Analysis*, 81(June 2021), p. 102103. doi: 10.1016/j.irfa.2022.102103.
- Niemand, T. *et al.* (2021) 'Digitalization in the financial industry: A contingency approach of entrepreneurial orientation and strategic vision on digitalization', *European Management Journal*, 39(3), pp. 317–326.
- Purba, J. T., Samuel, S. and Budiono, S. (2021) 'Collaboration of digital payment usage decision in COVID-19 pandemic situation: Evidence from Indonesia', *International Journal of Data and Network Science*, 5(4), pp. 557–568. doi: 10.5267/j.ijdns.2021.8.012.
- Ratten, V. (2023) 'Digital platforms and transformational entrepreneurship during the COVID-19 crisis', *International Journal of Information Management*, 72(May 2022), p. 102534. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2022.102534.
- Riikkinen, M. and Pihlajamaa, M. (2022) 'Achieving a strategic fit in fintech collaboration – A case study of Nordea Bank', *Journal of Business Research*, 152(May), pp. 461–472. doi: 10.1016/j.jbusres.2022.05.049.
- Saarikko, T., Westergren, U. H. and Blomquist, T. (2020) 'Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm', *Business Horizons*, 63(6), pp. 825–839. doi: 10.1016/j.bushor.2020.07.005.
- Viverita, V., Bustaman, Y. and Danarsari, D. N. (2023) 'Liquidity creation by Islamic and conventional banks during the Covid-19 pandemic', *Heliyon*, 9(4), p. e15136. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e15136.
- Wang, Y., Xiuping, S. and Zhang, Q. (2021) 'Can fintech improve the efficiency of commercial banks? —An analysis based on big data', *Research in International Business and Finance*, 55, p. 101338. doi: 10.1016/j.ribaf.2020.101338.