

TRANSFORMASI DIGITAL PT BANK JAGO TBK DARI BANK KONVENSIONAL MENJADI BANK DIGITAL

Restiana Ie Tjoe Linggadjaya^{*}, Bontor Sitio, Patar Situmorang

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia.

^{*}*Dosen tetap STIE Jakarta International College, mahasiswa S3 Universitas Pelita Harapan*

^{*}Korespondensi Penulis: restiana.linggadjaya@gmail.com

INFO ARTIKEL

Info Artikel:

Diterima: 04 Desember, 2021

Revisi: 09 Januari, 2022

Dipublikasi Online: 25 Februari, 2022

Kata Kunci:

Bank Digital, Transformasi Digital, Bank Jago, Lima Domain Transformasi Digital, Otoritas Jasa Keuangan

Sitasi Cantuman:

Linggadjaya, R. I. T., Sitio, B., & Situmorang, P. (2022). Digital Transformation of PT Bank Jago Tbk from Conventional Bank to Digital Bank. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business (IDEB)*, 3(1), 9 – 22. <https://doi.org/10.52238/ideb.v3i1.76>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi atas transformasi strategi bisnis dari PT Bank Jago Tbk (Bank Jago), yang merupakan suatu transformasi digital dari sebelumnya Bank Artos yang merupakan sebuah bank konvensional, kemudian berubah menjadi bank digital. Penelitian ini mengusung topik penelitian yang relatif baru yaitu transformasi digital pada Bank di Indonesia. Populasi penelitian adalah seluruh bank digital di Indonesia, dengan total 5 bank digital dan 7 bank yang dalam proses *go digital*. Namun, dengan keterbatasan data yang ada mengenai bank digital, pembahasan dilakukan pada Bank Jago dari sisi keuangan, lima domain transformasi digital menurut Rogers (2016), dan studi komparatif kinerja bank secara terbatas dengan bank Buku III (dimana Bank Jago merupakan salah satu bank Buku III) dan Bank agregat pada umumnya. Hasil penelitian ini adalah Bank Jago telah melakukan strategi bisnis yang tepat sesuai dengan lima domain transformasi digital menurut Rogers (2016), dimana dengan transformasi digital tersebut telah dicapai pertumbuhan bisnis yang lebih baik dibandingkan dengan bank Buku III dan Bank agregat pada umumnya. Implikasi praktis: (1) keberhasilan Bank Jago dapat dijadikan role model untuk bank digital lainnya dan bank konvensional yang ingin merubah model bisnis melalui transformasi digital, (2) Untuk OJK: membuat peraturan lebih lanjut untuk pelaporan bank digital, yang terpisahkan dari pelaporan bank umum sehingga perbankan Indonesia mempunyai data atas perkembangan bank digital.

PENDAHULUAN

Penelitian Choi et al. (2021) menyatakan bahwa dari 250 bank digital di dunia, hanya terdapat 13 yang profitable. Sebagai gambaran, di Korea Selatan, hanya 1 dari 3 bank digital yang profitable, diantaranya KakaoBank, dan di China, hanya 4 dari 16 bank digital, diantaranya WeBank (Hutauruk, 2021). Dari sekitar 250 bank digital di seluruh dunia, 20% berada di negara-negara Asia Pasifik. Hanya beberapa, sekitar 5% menurut perkiraan kami, yang telah melewati garis profitabilitas. Bank membutuhkan pengetahuan yang kuat tentang konsumen dan kebiasaan, dan harus dapat lingkungan peraturan yang kompleks dan mereka harus bertahan.

Kristiyana (2021), Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berpendapat bahwa transformasi digital di sektor perbankan adalah suatu keniscayaan, dimana terdapat tuntutan akselerasi digital yang disebabkan oleh adanya perubahan ekspektasi publik akan layanan keuangan yang cepat, efisien, aman dan dapat dilakukan dimana saja. Ini menyebabkan transformasi digital di perbankan merupakan suatu prioritas dan salah satu strategi untuk meningkatkan persaingan

bank. Seiring dengan perkembangan tersebut, OJK telah menerbitkan regulasi baru dengan pola *principle-based*, adaptif terhadap perubahan lanskap dan ekosistem perbankan (OJK, 2021).

King (2019) telah memberikan perkembangan bank sebagai berikut:

1. Bank 1.0 (1472-1980) bank konvensional lahir pada pada tahun 1472, dimana Bank merupakan tempat layanan simpan pinjam, dengan perjumpaan fisik antara pihak bank dan pelanggan. Komputer *mainframe* sudah digunakan, namun tidak digunakan secara langsung untuk berhubungan dengan nasabah.
2. Bank 2.0 (1980-2007) dimulai saat bank memiliki Anjungan Tunai Mandiri (ATM), dimana nasabah mulai dapat melakukan transaksi perbankan tanpa perjumpaan fisik dengan pihak bank, dan era *self service banking* telah dimulai, dan kemudian, pada tahun 1995 muncul internet komersial.
3. Bank 3.0 (2007-2017) disebut sebagai generasi internet banking dan mobile banking, yang memberikan nasabah opsi untuk dapat menjalankan kegiatan perbankan dari mana pun. Ini berawal dari munculnya *smartphone* pada 2007 dan memungkinkan adanya *mobile payment*.
4. Bank 4.0 (2017 sampai saat ini) dimana bank mulai meninggalkan konsep ‘tatap muka’, layanan kantor cabang, dan turunan dari keduanya. Sumber daya teknologi menjadi penopang industri Bank 4.0, antara lain *Artificial Intelligence (AI)*, *big data*, dan teknologi *block chain*.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan studi atas strategi bisnis dari Bank Jago yang sebelumnya adalah Bank Artos yang merupakan bank konvensional dan berubah menjadi bank digital. Juga melakukan studi komparatif secara terbatas dengan bank Buku III dan juga dengan bank agregat pada umumnya. Penelitian ini ingin mengusung topik penelitian yang baru yaitu bank digital di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Bank Digital di Indonesia

Deputi Komisioner OJK Institute dan Keuangan Digital, Sukarela Batunanggar menjelaskan terdapat dua bentuk pada bank digital di Indonesia. Pertama, bank melakukan transformasi model, strategi, dan produk bisnis. Kedua, bank yang sejak permulaan telah didirikan sebagai bank digital. Batunanggar juga menyampaikan bank digital yang beroperasi di Indonesia adalah dengan pola pertama. Di lain pihak, Deputi Direktur Basel dan Perbankan Internasional OJK, Tony berpendapat bahwa sejumlah bank di Indonesia sudah menyatakan diri sebagai bank *fully digital*, dan bank yang akan kemudian mentransformasikan diri sebagai bank *fully digital*. Tony mengungkapkan akan terdapat total 12 bank digital di Indonesia, 5 bank diantaranya telah menobatkan diri sebagai bank digital, antara lain Jenius dari Bank BTPN, Wokee dari Bank Bukopin, Digibank dari Bank DBS, TMRW dari Bank UOB, dan Jago dari Bank Jago. Dimana 7 bank sedang dalam proses go digital, antara lain Bank BCA Digital, PT BRI Agroniaga Tbk., PT Bank Neo Commerce Tbk., PT Bank Capital Tbk., PT Bank Harda Internasional Tbk., PT Bank QNB Indonesia Tbk., dan PT KEB HanaBank. Tony juga berpendapat adanya perbedaan yang jelas dari Bank digital yang lahir dari perbankan murni, misalnya BCA Digital, BRI Agro, Jenius BTPN, Digibank DBS dan lain lainnya dengan modal perbankan yang cukup kuat, terutama dimiliki oleh bank besar, dengan bank digital yang lahir dari perusahaan digital seperti Bank Jago, Line Bank, Sea Bank dan lain-lainnya dengan ekosistem digital yang lebih komplisit dengan layanan digital lainnya (Ridhoi, 2021).

Ketua Dewan Komisioner OJK Wimboh Santoso menekankan bahwa dengan adanya kehadiran bank digital, perekonomian digital di Indonesia akan berpotensi menjadi yang terutama di kawasan Asia Tenggara pada tahun 2025. Dengan kontribusi transaksi digital 124 miliar dollar AS (atau setara dengan

Rp 1.736 triliun), terdapat beberapa faktor pendukung potensi Indonesia untuk pengembangan industri keuangan digital. Pertama, populasi Indonesia sebesar 272 juta penduduk dengan 137 juta angkatan kerja, dan 175 juta penduduk (65,3 persen populasi) merupakan pengguna internet, yang pada akhir tahun 2020 telah terdapat 129 juta penduduk yang melakukan transaksi *e-commerce* dengan nilai transaksi sebesar Rp 266 triliun (Ramli, 2021)

Sementara itu Fernando (2021) dalam CNBC menekankan bahwa dalam cetak biru transformasi digital perbankan OJK terdapat beberapa potensi dan peluang digital perbankan. Pertama, struktur demografi Indonesia yang didominasi oleh Generasi Z (8-23 tahun), Generasi Milenial (24-39 tahun), dan Generasi X (40-55 tahun), yang dianggap melek digital. Kedua, potensi ekonomi digital RI sebagai ekonomi digital terutama di Asia Tenggara, dimana nilai transaksi ekonomi digital Indonesia merupakan yang tertinggi di kawasan ASEAN sebesar US\$44 miliar dan diprediksi akan meningkat sampai dengan US\$124 miliar pada tahun 2025. Ketiga, potensi penetrasi penggunaan internet. Menurut data We Are Social dan Hootsuite, penetrasi pengguna internet di Indonesia sebesar 202,6 juta penduduk (73,7% populasi) pada Januari 2021, yang telah meningkat sebesar 15,5% dari Januari 2020. Keempat, jumlah masyarakat yang belum punya rekening bank (*unbanked*) dan memiliki keterbatasan akses terhadap layanan keuangan (*underbanked*) sebanyak sebanyak 92 juta penduduk dan 47 juta penduduk adalah yang terbanyak di kawasan Asean. Kelima, perilaku digital masyarakat yang semakin berkembang, yang terlihat dari adanya tren kenaikan transaksi *e-commerce* dan uang elektronik dalam beberapa tahun terakhir. Dari sisi jumlah transaksi juga menunjukkan bahwa peluang Bank Digital sangat menjanjikan di Indonesia, Gubernur Bank Indonesia, Perry Warjiyo menyatakan bahwa nilai transaksi Bank Digital telah mencapai Rp 28.685,48 triliun, yang setara dengan peningkatan 46.72% yoy hingga September 2021. Pencapaian ini diprediksi akan terus meningkat dan akan mencapai Rp 39.130 triliun dengan peningkatan 43,04% yoy untuk keseluruhan tahun 2021 (Hidayat, 2021).

Di sisi lain, untuk menjalankan Bank Digital tidak mudah, dengan adanya beberapa tantangan, diantaranya biaya investasi yang besar terutama untuk teknologi dan tenaga kerja digital yang masih sangat kurang di Indonesia. Juga regulasi bank digital yang sampai saat sekarang masih terus dievaluasi oleh pemerintah, regulasi perlindungan data digital perbankan yang belum mumpuni, dan potensi kejahatan siber di Indonesia yang sangat tinggi. Oleh karena itu, Bank Digital harus sedapat mungkin memanfaatkan potensi yang ada dengan mengantisipasi dan mengatasi berbagai tantangan yang ada. Ini akan menuntut Bank Digital menetapkan langkah strategis dalam pengembangan bisnis, pengelolaan risiko, pengembangan sumber daya manusia dan pengelolaan nasabah. Dari analisa potensi dan tantangan yang ada, tentunya terdapat berbagai pertanyaan dan prediksi mengenai masa depan bank digital di Indonesia dan apakah perubahan menjadi Bank Digital akan memberikan penambahan keuntungan bagi bank atau justru sebaliknya menambah biaya bank yang tentunya akan menurunkan keuntungan bank (Fernando, 2021).

Pengertian Bank Digital

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum mengatur bahwa Bank Digital adalah Bank Berbadan Hukum Indonesia (Bank BHI) yang menyediakan dan menjalankan kegiatan usaha terutama melalui saluran elektronik tanpa kantor fisik selain Kantor Pusat (KP) atau menggunakan kantor fisik terbatas. Bank Digital dapat beroperasi melalui pendirian Bank BHI baru sebagai Bank Digital; atau transformasi dari Bank BHI menjadi Bank Digital. Tony, Deputy Direktur Basel dan Perbankan Internasional OJK menyatakan bahwa secara kelembagaan bank hanya akan dibedakan menjadi bank umum dan BPR, dan tidak terdapat perizinan tersendiri untuk bank

digital, dimana bank digital hanyalah suatu perubahan bisnis model dan cara pelayanan kepada masyarakat (Alfi, 2021).

Syarat Minimum Bank Digital

POJK Nomor 12/POJK.03/2021 ini juga mengatur bahwa Bank BHI yang beroperasi sebagai Bank Digital harus memenuhi enam persyaratan dan wajib menjaga pemenuhan persyaratan selama beroperasi menjadi bank digital.

1. Mempunyai model bisnis dengan penggunaan teknologi yang inovatif dan aman dalam melayani kebutuhan nasabah,
2. Mempunyai kemampuan dalam mengelola model bisnis perbankan digital yang pruden dan berkesinambungan,
3. Mempunyai manajemen risiko secara memadai,
4. Memenuhi aspek tata kelola termasuk pemenuhan Direksi yang mempunyai kompetensi di bidang teknologi informasi dan kompetensi lain bagi pihak utama lembaga jasa keuangan,
5. Menjalankan perlindungan terhadap keamanan data nasabah,
6. Memberikan upaya yang konstruktif terhadap pengembangan ekosistem keuangan digital dan/atau inklusi keuangan.

Jahja Setiaatmadja, Presiden Direktur BCA dalam Kontan menyatakan bahwa agar bank bisa bertahan dan beroperasi sebagai bank digital, terdapat lima syarat minimum. Pertama, jumlah nasabah yang besar. Kedua, bekerja sama dengan ekosistem digital yang ada dan mempunyai jaringan *merchant* yang besar. Ketiga, mengembangkan dan mempunyai produk perbankan yang *user friendly*. Keempat, sumber daya manusia yang cakap, baik *programmer* dan data analis, dan mampu menciptakan produk digital yang bersaing, yang tidak hanya dibutuhkan oleh bank digital saja, tetapi juga oleh bank tradisional, *fintech* domestik maupun *fintech* asing, dan dibutuhkan modal yang besar, dimana Bank digital seyogyanya menggunakan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan *machine learning*. Jahja menganalisa Bank Digital yang dimiliki oleh bank tradisional mempunyai keuntungan antara lain dengan tidak perlu melakukan investasi *call center* sendiri, dimana *call center* membutuhkan suatu investasi yang besar, sedangkan bank digital lainnya menggunakan *outsourcing* per transaksi, dimana semakin banyak transaksi akan semakin besar biaya yang dikeluarkan. Jahja juga berpendapat bahwa transaksi tunai tidak dapat dihilangkan sama sekali di Indonesia atau sepenuhnya *cashless*. Bank digital yang dimiliki oleh bank tradisional juga dapat menggunakan jaringan ATM perusahaan induk dengan tanpa biaya (Hutauruk, 2021).

Transformasi Digital Industri Perbankan di Indonesia

OJK tidak mendefinisikan bank digital sebagai suatu bank jenis baru karena regulator memandang semua bank pada akhirnya akan menjadi digital sebagai syarat untuk bisa bertahan dan bertumbuh di era digital. OJK telah menetapkan syarat dasar menjadi bank digital dan telah membuat Digital Maturity Assessment for Bank (DMAB) untuk mengukur kondisi digitalisasi dan pencapaian transformasi Bank Digital dengan mengukur enam aspek yaitu data, teknologi, manajemen risiko, kolaborasi, tatanan institusi dan nasabah. Kepala Eksekutif Pengawas Perbankan pada OJK, Bapak Heru Kristiyana berpendapat bahwa semakin tinggi nilai DMAB berarti itulah yang diharapkan nasabah, yang berarti bahwa bank sudah bisa mengelola data dengan baik, teknologi yang digunakan tidak kuno, manajemen resiko terkelola dengan baik. Berdasarkan penilaian itu, nasabah yang akan memberikan hukuman dengan meninggalkan bank jika nilai semakin rendah (Hutauruk, 2021). Pengamat perbankan, Paul Sutaryono berpendapat bahwa bank digital memiliki keunggulan dibandingkan bank konvensional,

karena mampu menjangkau nasabah yang luas melalui perangkat teknologi informasi. Keunggulan tersebut tentunya memberikan kesempatan yang lebih luas untuk pendanaan dan potensi pendapatan dari sisi *fee-based income* (Sidik, 2021).

Bank perlu mempunyai suatu budaya digital sebagai landasan yang kuat untuk merubah pola pikir dan pemahaman untuk pengurus Bank dan seluruh karyawan Bank agar berorientasi pada visi digital untuk mendukung transformasi digital perusahaan. Budaya digital meliputi inovasi, *data driven decision-making*, kolaborasi, budaya terbuka, *digital-first mindset*, *agility* and *flexibilitas*, dan berfokus pada pelanggan. Transformasi digital menuntut perbankan untuk merubah proses pengelolaan dan operasional, dengan menyesuaikan strategi bisnis, melakukan penataan ulang jaringan distribusi, menyediakan digital *channel* terkini, yang kesemuanya bertujuan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan (OJK, 2021).

Survei Bank Digital di Indonesia

Pricewaterhouse Coopers (PwC) melakukan survei pada tahun 2018 terhadap Bank Digital di Indonesia yang bertujuan untuk:

1. Memahami keadaan terkini atas Bank Digital di Indonesia,
2. Memahami ambisi Bank Digital dan aspirasi dari bank-bank di Indonesia,
3. Memberikan overview atas resiko dan tantangan yang dihadapi industry terkait talenta digital, kebudayaan dan persaingan dari fintech.

Dari survei tersebut, didapatkan beberapa menarik sebagai berikut:

1. Faktor utama adalah teknologi. Perlu dicatat, bahwa survey ini dilaksanakan sebelum adanya pandemic covid 19.
2. Lebih dari 90% transaksi merupakan transaksi digital.
3. 66% responden menyatakan telah mengembangkan strategi digital
4. 44% responden menyatakan bahwa tujuan utama dari strategi digital adalah untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.
5. 72% responden mengindikasikan Gojek merupakan *emerging serious competitor*, dan dengan adanya perubahan pada kebutuhan pelanggan,
6. Hanya 8% responden mengatakan bahwa strategi Bank Digital mereka adalah sama dengan strategi di 18 bulan yang lalu, dan hamper 50% responden mengatakan telah dengan signifikan merubah strategi digital mereka.
7. 64% responden mengatakan bahwa lingkungan IT sudah cukup efektif untuk strategi digital
8. 76% responden menyatakan rencana untuk menerapkan *agile development processes* di tahun-tahun mendatang
9. *Cyber Security* merupakan resiko yang besar dalam bisnis digital

Domain Transformasi Digital

Rogers menemukan bahwa aturan bisnis telah berubah, dimana pada setiap industri, perkembangan teknologi digital dan bangkitnya tantangan *disruptive* telah melakukan transformasi untuk model bisnis dan proses yang ada. Yang membedakan bisnis yang sukses dan bisnis yang gagal dalam dunia digital terdapat pada 5 domain penting untuk keberhasilan transformasi digital untuk setiap industri, yaitu *Customers*, *Competition*, *Data*, *Innovation* dan *Value*, dimana teknologi digital telah merubah keseluruhan asumsi dari setiap domain tersebut (Rogers, 2016).

Tabel 1: Perubahan Asumsi Strategis dari Analog ke Era Digital

Lima Ranah	Dari	Ke
Nasabah	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan adalah pemengaruh kunci. Pemasaran untuk membujuk pembelian. 	<ul style="list-style-type: none"> Nasabah adalah influencer kunci. Pemasaran untuk menginspirasi pembelian, loyalitas dan pembelaan.
Persaingan	<ul style="list-style-type: none"> Kompetisi adalah permainan jumlah nol (<i>zero sum game</i>) Beberapa pesaing dominan per kategori. 	<ul style="list-style-type: none"> Kemitraan dengan pesaing langsung dan tidak langsung. Pemenang mengambil semua karena efek jaringan.
Data	<ul style="list-style-type: none"> Data adalah alat untuk mengoptimalkan proses. Gunakan hanya data terstruktur. 	<ul style="list-style-type: none"> Data adalah aset tidak berwujud utama untuk penciptaan nilai. Data yang tidak terstruktur semakin berharga.
Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> Keputusan yang dibuat berdasarkan intuisi dan senioritas Tantangan inovasi adalah menemukan solusi yang tepat Kegagalan dihindari dengan segala cara Fokus pada produk jadi 	<ul style="list-style-type: none"> Keputusan yang dibuat berdasarkan pengujian dan validasi Tantangan inovasi adalah untuk memecahkan masalah yang tepat Kegagalan dipelajari dari, awal dan murah Fokus pada prototipe minimum yang layak dan iterasi setelah peluncuran.
Nilai	<ul style="list-style-type: none"> Proposisi nilai yang didefinisikan oleh industri Jalankan proposisi nilai yang unik Optimalkan model bisnis selama mungkin Keberhasilan pasar memungkinkan untuk berpuas diri 	<ul style="list-style-type: none"> Proposisi nilai yang didefinisikan oleh perubahan kebutuhan pelanggan Temukan peluang berikutnya untuk nilai pelanggan Berubah sebelum Anda harus melakukannya, untuk tetap berada di depan kurva Hanya paranoid yang bertahan

Sumber: Rogers (2016).

1. Nasabah

Hasil Penelitian Rogers mengatakan bahwa selama ini, dalam usahanya untuk berkembang, perusahaan menargetkan pemasaran dengan *mass-marketing tools* dalam usahanya untuk membujuk nasabah untuk membeli. Perusahaan seyogyanya memandang pelanggan sebagai suatu *dynamic network*, dimana nasabah diakui sebagai *key influencer* (dan bukan perusahaan). Terdapat kebutuhan untuk mempunyai pemahaman yang lebih dalam atas kebutuhan pelanggan dari beberapa sumber yang mungkin tersedia. Adanya usaha untuk meningkatkan loyalitas pelanggandengan memahami dan menyediakan apa yang penting untuk pelanggan kita (“*what matters for our customers*”). Usaha marketing yang kemudian dapat dilakukan perusahaan adalah untuk menginspirasi pembelian, loyalitas dan pembelaan. Namun, hubungan nasabah dengan bisnis sekarang sudah berubah dengan sangat dramatis (Rogers, 2016).

2. Persaingan

Rogers menghimbau untuk memikirkan ulang persaingan, dimana sebelumnya pandangan terhadap *competition* adalah *zero sum game*, dan sebaliknya penelitian Rogers membuktikan bahwa pesaing bekerja sama dimana pemenang mengambil seluruhnya karena pengaruh jaringan. Disini, *competition* berubah bentuk menjadi *co-opetition* dengan adanya *cooperation* dengan pesaing-pesaing baik langsung maupun tidak langsung (Rogers, 2016). Jauh sebelumnya, penelitian dari Brandenburger & Nalebuff (1996) sudah menyatakan bahwa setiap pendatang baru akan

menghadapi kendala. Sebagai seorang penantang, apabila anda berhadapan langsung dengan “*incumbent*”, anda akan kalah.

3. *Data*

Rogers menyatakan bahwa berkembangnya suatu perusahaan dalam era digital memerlukan asumsi perubahan yang mendasar mengenai arti data dan pentingnya data (“*rethinking data*”), dimana perusahaan dapat merubah data menjadi suatu *intangible asset* yang dapat memberikan *value creation*. Data diperoleh dari sumber data baru, diaplikasikan pada perihal baru dan menjadi kunci penentu inovasi. Rogers menguraikan terdapatnya pergeseran dimana secara tradisional, perusahaan sebelumnya hanya menggunakan *structured data* (data yang biasanya terdapat pada sebuah database nasabah, seperti alamat nasabah, inventori produk atau biaya dan debit dari angka angka finansial). Dalam era *big data, unstructured data* (informasi yang tidak secara mudah dapat disajikan dalam database karena tidak terstruktur), seperti social media yang digunakan oleh Facebook, Twitter dan Weibo (Rogers, 2016). Menurut penelitian Boston Consulting Group, Bank Digital berupaya untuk melayani nasabah dengan penawaran yang terdiversifikasi dan dipersonalisasi, dan fitur-fitur utama yaitu infrastruktur digital yang komprehensif dan penyampaian secara digital 100% kepada pelanggan (Choi, et al., 2021). Selaras dengan pernyataan Rogers, dimana perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mendapatkan informasi yang tepat untuk dapat menyediakan apa yang customer butuhkan, sehingga dapat melakukan *cross sell and upsell*. Dengan adanya kemampuan teknologi baru dalam manajemen data, terutama *unstructured data*, khususnya menggunakan *AI* dan *machine learning*, sehingga dapat diketahui *behaviour* dan preferensi dari pelanggan dan sumber data baru. Dengan adanya *cloud computing* dan juga perkembangan teknologi terakhir, data dapat diproses dengan kecepatan yang sangat tinggi, akurat dan lebih murah. Analisa dan penerapan data dapat memberikan nilai tambah yang tidak ternilai secara digital kepada perusahaan dan nasabah (Rogers, 2016).

4. Inovasi dengan eksperimen yang cepat

Rogers menjelaskan bahwa Google dalam upayanya untuk senantiasa menyempurnakan *product offeringnya* dalam *search engine*, tidak melakukannya dengan *customer focus group* untuk mengetahui pengalaman mereka dan tidak juga dengan membuat suatu komite untuk menentukan fitur baru apa yang akan diimplementasikan. Tetapi, Google senantiasa melakukan eksperimen, melakukan testing dari setiap ide baru, mengukur respon pelanggan dan melakukan iterasi iterasi akan apa saja yang telah didapatkan dan dipelajari. Rogers dengan gamblang menyatakan bahwa inovasi adalah perubahan atas asumsi strategis, dimana keputusan bukan berdasarkan intuisi dan senioritas dari CEO sebuah perusahaan, namun berdasarkan *testing and validating*. *Testing* suatu ide yang sebelumnya mahal, lama dan sulit, seharusnya dipandang dari sudut paradigma bahwa *testing* suatu ide adalah murah, cepat dan mudah. Adanya pergeseran dari pemahaman bahwa kegagalan harus dihindari dengan segala macam cara berubah menjadi kegagalan di awal dan murah. Juga pergeseran pada fokus yang sebelumnya hanya pada produk jadi, menjadi fokus pada prototipe minimum yang layak dan iterasi setelah peluncuran (Rogers, 2016). Setelah kurun waktu 5 tahun dari Penelitian Rogers pada tahun 2016, pada tahun 2021, peneliti lainnya telah memperkenalkan konsep eksplorasi dari infrastruktur teknologi yang mengedepankan *Innovation* dan *Agility*, dengan peranan teknologi untuk memungkinkan adanya *digital offerings* yang baru (“*Digitalize*”) dengan fokus kepada pelanggan dan teknologi yang berbasis *digital service platform* dengan *modularization* dimana metodologi pengembangannya adalah *iterative, agile* dan *DevOps* dengan cepat dan responsif (Sia et al., 2021).

5. Mengadaptasikan proposisi nilai

Rogers menyatakan bagaimana bisnis mengadaptasikan proposisi nilai dan melakukannya sebelum dibutuhkan, dengan mengidentifikasi key customer types, mendefinisikan elemen dari proposisi nilai untuk tiap nasabahnya, mengidentifikasi ancaman yang mungkin, mengembangkan penawaran baru yang memberikan nilai di tengah lingkungan yang dinamis. Bisnis menawarkan nilai kepada tiap jenis pelanggan di digital era dengan menawarkan produk dan jasa yang tidak hanya memenuhi kebutuhan nasabah, tetapi dapat memprediksi kebutuhan nasabah, dan ditawarkan dalam bentuk kenyamanan (*convenience*), transparansi (*transparency of fee*) dan cepat (Rogers, 2016).

METODE

Pada penelitian ini, kami menggunakan data sekunder berupa laporan keuangan bank publik dan statistik melalui internet, buku, dan karya ilmiah lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

Populasi dan Pemilihan Sampel

Sampai saat ini, populasi Bank Digital di Indonesia adalah 5 bank, yaitu Jenius yang merupakan bagian dari Bank BTPN, Wokee yang dari Bank Bukopin, Digibank yang dari Bank DBS, TMRW yang dari Bank UOB, dan Jago dari Bank Jago. Dari ke 5 bank tersebut, ternyata data untuk bank digital dari ke empat bank lainnya tidak terpisahkan dari laporan bank keseluruhan sehingga tidak dapat dilakukan komparatif secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini hanya dapat membahas Bank Jago, yang secara keseluruhan telah bertransformasi dari bank konvensional menjadi bank digital dengan pertumbuhan bisnis yang baik.

Bank Jago yang sebelumnya hadir dengan nama PT Bank Artos Indonesia (Bank Artos) pada 14 Desember 1992. Pada tahun 2016, Bank Artos telah menjadi bank publik di Bursa Efek Indonesia dengan kode emiten ARTO. Pada bulan Desember 2019, Bank Artos diakuisisi oleh PT Metamorfosis Ekosistem Indonesia (MEI) dan PT Wealth Track Technology Limited (WTT) dengan nilai akuisisi sejumlah Rp 243 miliar, yang sejak saat itu sampai saat ini menjadi Pemegang Saham Pengendali (PSP) sebesar 51%. Pada 11 Juni 2020, nama perusahaan secara resmi telah berubah menjadi Bank Jago.

Peraturan OJK

Bank adalah industri yang sarat dengan aturan, dalam pembahasan ini, peraturan yang relevan adalah POJK No 12/POJK.03/2021 tentang bank umum, POJK Nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum dan POJK Nomor 55 /POJK.03/2016 tentang penerapan tata kelola perusahaan.

Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (PTKB) terdiri dari:

1. **Profil Risiko:** Berdasarkan hasil penilaian (*self assessment*) Bank Jago, peringkat profil risiko Bank Jago pada tahun 2020 adalah rendah hingga menengah (*low to moderate*), yang merupakan hasil penilaian dari risiko inheren rendah hingga menengah (*low to moderate*) dengan kualitas penerapan manajemen risiko memuaskan (*satisfactory*). Berdasarkan hasil prudential meeting dengan OJK pada tahun 2020, penilaian profil risiko adalah sama, yaitu rendah hingga menengah (Bank Jago, 2020).

Tabel 2: Risk Profile Self Assessment tahun 2020

Jenis Risiko	Risiko Inheren	Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Peringkat Risiko	Skala OJK (1-5)
Kredit	Rendah hingga Menengah	Memuaskan	Rendah hingga Menengah	2
Pasar	Rendah	Memuaskan	Rendah	1
Likuiditas	Rendah	Memuaskan	Rendah	1
Operasional	Rendah hingga Menengah	Memuaskan	Rendah hingga Menengah	2
Hukum	Rendah	Memuaskan	Rendah	1
Stratejik	Rendah hingga Menengah	Memuaskan	Rendah hingga Menengah	2
Kepatuhan	Rendah	Memuaskan	Rendah	1
Reputasi	Rendah	Memuaskan	Rendah	1
Keseluruhan	Rendah hingga Menengah	Memuaskan	Rendah hingga Menengah	2

Sumber: Annual Report 2020

- Tata Kelola:** Laporan Penilaian Sendiri Penerapan Tata Kelola mencatat peringkat 2 (baik), dengan menerapkan prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*).

Tabel 2: Laporan Penilaian Sendiri Penerapan Tata Kelola

Peringkat	Definisi
2	Baik

Sumber: Annual Report, 2020

- Rentabilitas:** Rasio rentabilitas/profitabilitas bank diukur dengan empat rasio yaitu Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Interest Margin (NIM), dan Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi (BOPO). Terlihat adanya peningkatan NIM yang sampai dengan paruh waktu tahun 2021 telah mencapai 5%, membaik dari 4,74% di tahun 2020 dan 2,05% di tahun 2019. ROA dan ROE masing-masing telah mengalami kenaikan yang signifikan walaupun masih bernilai negatif, yaitu -1.3% dan -1.7%, dimana pada tahun 2020 sebesar -11,27% dan -18,03%, dan tahun 2019 sebesar -15.89% dan -89.03%. Perbaikan profitabilitas ini terlihat dari adanya kenaikan pendapatan bunga dan penurunan biaya bunga. BOPO Bank pada paruh waktu 2021 telah menurun, yaitu sebesar 124.22%, lebih baik dibandingkan tahun 2020 dengan 261,10% dan tahun 2019 sebesar 258%. Hal ini disebabkan oleh tingginya biaya operasional yang dibutuhkan selama Bank menjalani proses transformasi menjadi bank digital (Bank Jago, 2020).
- Permodalan:** Capital Adequacy Ratio (CAR) yang merupakan rasio modal terhadap aset tertimbang menurut risiko (ATMR), dimana CAR tertanggal 30 Juni 2021 dengan memperhitungkan risiko kredit, operasional dan pasar adalah sebesar 342.8%, yang meningkat dari 91,38% di tahun 2020 dan 148.28% di tahun 2019. Nilai CAR tersebut jauh melebihi CAR 10% seperti yang ditetapkan oleh OJK (Annual Report 2020).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Keuangan

Dari hasil analisa data keuangan Bank Jago, dalam kurun waktu kurang dari 2 tahun (Dec 2019 – Sep 2021), telah diikuti dengan:

1. Tabungan melonjak 1116% (dari Rp 85 milyar menjadi Rp 652 milyar)
2. Giro melonjak 374% (dari Rp 24 milyar menjadi Rp 332 milyar)
3. Kredit dan Pembiayaan yang diberikan melonjak 316% (dari Rp 284 milyar menjadi Rp 3,7 triliun)
4. Seiring dengan penambahan modal dan right issues, ekuitas melonjak 414% (dari Rp 681 milyar menjadi Rp 8,1 triliun).
5. Total aktiva melonjak 302% (dari Rp 1.3 triliun menjadi Rp 10.9 triliun). Peningkatan asset tersebut bukan murni merupakan pertumbuhan organik, tetapi juga dikontribusikan oleh keberhasilan *right issues*, dimana banyak investor tertarik untuk menanamkan modal di Bank Jago.
6. Seiring dengan penambahan asset dari penambahan modal, pendapatan bunga bersih melonjak 492% (dari Rp 11,5 milyar menjadi Rp 317,5 milyar)
7. Rugi per saham menurun 98% (dari Rp (101) menjadi Rp (2))

Data detail terdapat pada Lampiran 1.

Pertumbuhan bisnis tersebut di atas juga diikuti dengan perbaikan rasiko keuangan sebagai berikut:

1. Perbaikan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPM) dari 148% menjadi 342%, kenaikan sebesar 194%
2. Perbaikan Non-Performing Loan (NPL) gros dari 2% menjadi 0%
3. Tidak terdapat perubahan pada NPL Net 0%
4. Perbaikan ROA dari - 15.89% menjadi - 1.3%, kenaikan sebesar 14%
5. Perbaikan ROE dari - 89% menjadi - 1.7%, kenaikan sebesar 87%
6. Perbaikan NIM dari 2% menjadi 5%, kenaikan sebesar 2.95%
7. Perbaikan BOPO dari 258% menjadi 124%, penurunan sebesar 133%
8. Perbaikan (Cost to Income) CIR dari 170% menjadi 129%, penurunan sebesar 41%
9. Perbaikan Loan to Deposit Ratio (LDR) dari 47% menjadi 125%, kenaikan sebesar 77%

Data detail terdapat pada Lampiran 2.

Komparatif kinerja Bank Jago vs bank Buku III vs Agregat

Saat ini, Bank Jago merupakan Bank Buku III (modal inti antara Rp. 5 triliun sampai dengan Rp. 30 triliun). Pada tahun 2021, OJK mengeluarkan peraturan pengelompokan bank berdasarkan modal inti, yang diatur oleh POJK Nomor 12/POJK.03/2021, yaitu Kelompok Bank Berdasarkan Modal Inti (KBMI) 1 dengan modal inti sampai dengan Rp 6 triliun; KBMI 2 lebih dari Rp 6 triliun sampai dengan Rp 14 triliun rupiah; KBMI 3 lebih dari Rp 14 triliun sampai dengan Rp 70 triliun dan KBMI 4 lebih dari Rp 70 triliun rupiah. Sesuai dengan POJK yang terbaru tersebut, Bank Jago termasuk dalam KBMI 2. Namun perlu kami sampaikan dalam Statistik Sistem Keuangan Indonesia (SSKI) Bank Indonesia per November 2021, pelaporan untuk data finansial dari keseluruhan bank umum masih berdasarkan buku bank dan belum terdapat pelaporan berdasarkan KBMI. Juga terdapat keterbatasan komparatif pelaporan untuk bank Buku III pada umumnya dibandingkan bank Agregat.

Hasil komparatif kinerja Bank Jago vs Bank Buku III vs Bank Agregat pada 30 Juni 2021 adalah sebagai berikut:

1. KPM 342% jauh di atas KPM Bank Agregat 15.62%
2. NPL Gross 0% dibawah NPL Bank Agregat 2.96%
3. NPL Net 0% dan tidak ada komparatif data di SSKI dengan bank Buku III dan Bank Agregat.
4. ROA (1.3%) masih dibawah ROA bank Buku III yang sebesar 1.35% dan ROA Bank Agregat 1.88%.

5. ROE (1.7%) masih jauh dibawah ROE Bank Agregat 12.73%
 6. NIM 5% lebih baik dari NIM bank Buku III yang sebesar 3.49% dan NIM Bank agregat 4.66%.
 7. BOPO 124% masih lebih tinggi dibandingkan BOPO bank Buku III yang sebesar 89.66% dan BOPO Bank Agregat 84.59%
 8. CIR 129% dan tidak terdapat komparasi CIR Bank buku III dan CIR Bank Agregat
 9. LDR Bank Jago 125% jauh lebih tinggi dibandingkan LDR Bank Agregat 80.39%
- Data detail terdapat pada Lampiran 3.

Analisis 5 Domain Transformasi Digital menurut Rogers pada Bank Jago

Strategi yang dijalankan oleh Bank Jago ternyata selaras dengan penelitian Rogers (2016). Pada *public exposure* Bank Jago September 2021, telah disampaikan kenaikan yang signifikan atas jumlah nasabah, yang sebelumnya 110,000 nasabah (Juni 2021) menjadi 580,000 nasabah (Sep 2021), dimana terdapat kenaikan sebesar 470,000 nasabah baru dalam kurun waktu tiga bulan. Kenaikan tersebut setara dengan 156,000 nasabah baru dalam waktu 1 bulan, atau rata – rata penambahan nasabah baru sebanyak 5200 nasabah baru/hari. Karena keterbatasan data, kami tidak dapat mengetahui persisnya pertambahan nasabah baru tersebut, yang mana merupakan nasabah baru dari Bank Jago, atau dari masing-masing rekanan Bank Jago. Kenaikan jumlah nasabah baru tersebut tidak terlepas dari adanya kerjasama Bank Jago dengan ekosistem digital yang lain.

Partnership yang dilakukan bank Jago dikelompokkan atas kerjasama dengan institusi keuangan, misalnya pembiayaan UKM melalui skema *channeling* dengan *Peer-to-Peer Lending* dan pembiayaan UKM melalui skema *channeling* atau *joint financing* dengan perusahaan *multi finance*. Juga Kerjasama dengan *value chain*, misalnya kerjasama untuk membiayai pemasok dan kerjasama untuk membiayai agen atau *merchant*. Sampai dengan September 2021, Bank Jago telah memiliki 19 rekanan, diantaranya 3 rekanan ekosistem, yaitu Goto (Digital Lifestyle Services), Amaan (Syariah) dan Bibit (*Wealth management*), 3 perusahaan sekuritas (Indopremier, Trimegah Securities, Stockbit) dan 13 institusi *lending* lainnya (Bank Jago, 2021).

Inovasi dengan *Minimum Value Proposition (MVP)* terlihat dengan *Life Focus Solution (consumer-focused digital bank)* yang diluncurkan pada April 2021, dengan adanya inovasi berkesinambungan, yang terdiri atas tema saat ini (*Now*), kemudian hari (*Tomorrow*) dan kebersamaan (*Together*). Bank Jago mengklaim sebagai bank yang mengeluarkan alat pertama untuk memberikan partisi pada dana milik nasabah dan memberikan akses yang selektif kepada keluarga dan temannya, kantong pengeluaran, kantong penyimpanan, penguncian kantong, berbagai tingkat akses yang di dalam limit yang ditentukan dan pembagian tagihan. Diikuti dengan *series launch*, antara lain kartu debit di bulan Mei 2021, Kerjasama Bibit di Juli 2021, *seamless integration* Bank Jago dengan Gojek *registration* di akhir Juli 2021 melalui *linking* Jago Pocket di dalam aplikasi Gojek dan registrasi *referral* dari aplikasi Gojek. Sampai dengan akhir Sep 2021, aplikasi Bank jago telah di *install* lebih dari 750,000 dengan rating 4+. Aplikasi tersebut terdiri dari peluncuran dari penyelesaian solusi kehidupan dan nasabah dapat menambah kantong baru. Bank Jago telah mengumumkan *future releases* antara lain dengan memperbanyak integrasi pembayaran dan pengelolaan keuangan, mendata profil (KYC) nasabah Gopay dan Jago di satu alur yang nyaman (*convenience*), membayar dari kantong jago di semua *merchant* melalui GoPay, maupun akses ke fitur Jago lainnya (seperti tabungan, kartu yang terhubung) dan mengelola dana/uang digital di Gopay melalui aplikasi (Bank Jago, 2021).

Pertumbuhan bisnis tersebut merupakan hasil dari strategi bisnis Bank Jago yang menetapkan beberapa *Key Success Factors* (KSF) diantaranya *Absolute Customer Centricity*, yang diterjemahkan menjadi *Life Focus Solution (LFS)*, *Customer Experience*, *Ecosystem Partnership*, dengan kdi Indonesia lainnya, dan tentunya kemampuan teknologi yang di depan dengan layanan berbasis mikro, asinkron, penggabungan yang longgar, pengiriman data dan kejadian melalui internet, dengan aman dan *standard open API (Application Programming Interface)* sehingga memudahkan untuk melakukan integrasi secara digital dengan *advanced analytics & AI* (Bank Jago, 2021).

Pada Mei 2021, merger Gojek dengan Tokopedia yang membentuk GoTo Group dengan layanan *e-commerce, on-demand* dan layanan keuangan dalam satu ekosistem digital, tentunya akan mempunyai dampak positif untuk pertumbuhan bisnis Bank Jago. *Total Gross Transaction Value (GTV)* dari GoTo mencapai lebih dari \$22 miliar pada tahun 2020, dengan lebih dari 1,8 miliar transaksi pada tahun 2020; lebih dari dua juta mitra pengemudi yang terdaftar per Desember 2020; lebih dari 11 juta mitra usaha per Desember 2020 dan lebih dari 100 juta pengguna aktif bulanan. Ekosistem digital group Go To yang mencapai 2% produk bruto domestik dari Indonesia sendiri dan selain melayani 270 juta konsumen Indonesia, akan melayani konsumen dari negara berkembang lainnya di Asia Tenggara. Perusahaan GoTo itu sendiri didukung oleh jajaran investor utama kedua perusahaan (Nabila, 2021). *Equity partnership* dari Gojek dengan Bank Jago telah memungkinkan keterkaitan ekosistem digital yang jauh lebih luas daripada kemitraan bisnis.

Selain dari penerapan lima domain pada digital transformasi, keberhasilan bisnis Bank Jago tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan dengan rekam jejak digital yang mumpuni, disertai dengan sumber daya manusia yang mapan dan mempunyai kemampuan, khususnya didalam perbankan, manajemen risiko dan digital.

KESIMPULAN

Bank Jago telah berhasil melakukan pertumbuhan bisnis melalui transformasi bank konvensional menjadi bank digital. Hal ini dibuktikan dengan adanya pertumbuhan bisnis yang signifikan, antara lain pertumbuhan jumlah nasabah, pendanaan (tabungan, giro, deposito), pinjaman, dengan perbaikan kinerja keuangan, pada khususnya pendapatan bunga bersih dan laba (rugi) operasional, disertai dengan perbaikan rasio-rasio keuangan secara signifikan, antara lain rasio profitabilitas (ROA, ROE, NIM), rasio efisiensi (BOPPO, CIR), pengelolaan LDR, ratio kualitas aktiva (gross NPL, net NPL) dan rasio permodalan (CAR).

Bank Jago dalam melaksanakan bisnis sebagai bank digital, telah melakukan strategi bisnis yang tepat sesuai dengan 5 domain transformasi digital menurut Rogers (2016). Bank Jago telah memfokuskan bisnis pada nasabah melalui ekosistem digital dengan *Life Focus Solution*, kerjasama yang bermanfaat secara langsung dan tidak langsung untuk nasabah, partner dan bisnis bank sendiri, menggunakan data untuk melakukan pengembangan bisnis, melakukan inovasi produk dan jasa yang ditawarkan dan senantiasa menciptakan nilai tambah yang memberikan *value proposition* yang baru bagi nasabah beserta seluruh *stakeholders* terkait. *Equity partnership* dari Gojek dengan Bank Jago telah memungkinkan keterkaitan ekosistem digital yang jauh lebih luas daripada kemitraan bisnis.

Saran

1. Untuk bank umum lainnya: keberhasilan Bank Jago dapat dijadikan *benchmark* untuk bank digital lainnya dan bank konvensional yang ingin merubah model bisnis nya melalui transformasi digital.

2. Untuk Otoritas Jasa Keuangan:

- a. Walaupun OJK telah mengatur tentang bank digital melalui POJK No 12 tahun 2021, namun sampai saat ini, belum terdapat kategori bank digital dan standar pengukuran untuk bank digital. Yang ada, hanya pengukuran bank umum. Ketiadaan kategori bank digital menyebabkan perbandingan antara 1 bank digital kepada bank digital lain tidak dapat dilakukan dengan terfokus pada kinerja sesama bank digital. Hal ini dapat dijadikan dasar untuk usulan ke depannya.
- b. Membuat peraturan yang mengatur pelaporan bank digital dari bank konvensional yang memiliki bisnis unit bank digital, agar dapat diketahui kinerja dari unit bisnis bank digital itu sendiri. Sehingga OJK dapat mempunyai data untuk perkembangan bank digital di Indonesia.

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan sampel untuk bank digital karena bank digital masih merupakan fenomena yang baru dan penelitian bank digital di Indonesia adalah baru. Sampai saat ini, sudah terdapat 5 bank digital di Indonesia, yaitu Jenius yang merupakan bagian dari Bank BTPN, Wokee yang dari Bank Bukopin, Digibank yang dari Bank DBS, TMRW yang dari Bank UOB, dan Jago dari Bank Jago. Dari ke 5 bank tersebut, ternyata data untuk bank digital dari ke empat bank lainnya tidak terpisahkan dari laporan bank keseluruhan sehingga tidak dapat dilakukan komparatif secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini hanya dapat membahas Bank Jago.
2. Karena tidak terdapat data komparasi dengan bank digital pesaing dan Bank Jago termasuk dalam kategori Bank Buku III (modal inti di antara Rp 5 triliun sampai dengan Rp 30 triliun), maka komparatif dilakukan dengan Bank Buku III dan Bank agregat secara keseluruhan, maka kami membuat perbandingan dengan Bank Buku III dan Bank agregat lainnya.
3. Walaupun OJK telah mengatur tentang bank digital melalui POJK No 12 tahun 2021, namun sampai saat ini, belum terdapat standar pengukuran untuk bank digital. Yang telah dikeluarkan oleh OJK adalah pengukuran bank umum. Ketiadaan kategori bank digital (hanya terdapat kategori bank umum) menyebabkan perbandingan antara sesama bank digital sulit tidak dapat dilakukan dengan mudah. Karena tidak semua bank pada akhirnya akan berubah menjadi bank digital, diusulkan agar OJK dapat mengeluarkan peraturan kategori bank digital, sehingga kinerja sesama bank digital bank terukur dan pengawasan atas bank digital dapat dilakukan dengan lebih terfokus. Hal ini dapat dijadikan dasar untuk usulan ke depannya.

Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

1. Memperbanyak sampel penelitian sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan.
2. Membandingkan kinerja untuk setiap jenis bank digital, seperti bank digital murni dan bank konvensional yang mempunyai unit bisnis digital.
3. Memperdalam penelitian dengan melakukan kuesioner untuk masing masing domain untuk transformasi digital dan pengaruhnya atas keberhasilan suatu bank digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfi, A. N. (2021). Terungkap, Bocoran OJK Bakal ada 12 Bank Digital, <https://finansial.bisnis.com/read/20210610/90/1403840/terungkap-bocoran-ojk-bakal-ada-12-bank-digital-berikut-daftarnya>
- Bank Jago. (2020). Laporan Tahunan. <https://jago.com/en/transparency/hubungan-investor/laporan-tahunan/15>
- Bank Jago. (2021). Informasi Kuantitatif Eksposur Risiko. <https://jago.com/public/en/transparency/hubungan-investor/informasi-kuantitatif-eksposur-risiko/7>

- Bank Jago. (2021). Laporan Keuangan. <https://jago.com/en/transparency/hubungan-investor/laporan-keuangan/6>
- Bank Jago. (2021). Presentasi Korporasi. <https://jago.com/public/en/transparency/hubungan-investor/presentasi-korporasi/14>
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B.J., Co-opetition. (1996), A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. The Game Theory strategy that's changing the game of business, Currency Doubleday, pp 236-237.
- Choi, J., Erande, Y., & Yu, Y. (2021), Winning the Digital Banking Battle in the Asia Pacific, Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2021/digital-banking-asia-pacific>
- Fernando, A (2021). Hati-hati, ini Risiko Mengintai Bank Digital di Masa Depan. CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20211103113315-17-288645/hati-hati-ini-risiko-mengintai-bank-digital-di-masa-depan>
- Hidayat, Khomarul. (2022). BI Catat Nilai Transaksi Digital Banking Capai Rp 39.841,4 Triliun di 2021. <https://keuangan.kontan.co.id/news/bi-catat-nilai-transaksi-digital-banking-capai-rp-398414-triliun-di-2021>
- Hutauruk, D. M. (2021). Menerawang Prospek Fundamental Bank Digital di Indonesia. Kontan. <https://keuangan.kontan.co.id/news/menerawang-prospek-fundamental-bank-digital-di-indonesia>
- King, B. (2019). Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank. 1st Edition. Chichester, West Sussex: Wiley.
- Kristiyana, Heru. (2021). Jalan Menuju Digitalisasi adalah Keniscayaan. <https://finansial.bisnis.com/read/20210908/90/1439411/jalan-menuju-digitalisasi-perbankan-adalah-keniscayaan>
- Nabila, M. (2021). Gojek dan Tokopedia resmi merger umumkan entitas Go To. <https://dailysocial.id/post/gojek-dan-tokopedia-resmi-merger-umumkan-entitas-goto>
- Otoritas Jasa Keuangan (2016). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Pages/POJK-Nomor-18.POJK.03.2016.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan (2016). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55 /POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Pages/POJK-tentang-Penerapan-Tata-Kelola-bagi-Bank-Umum.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan (2021). Cetak Biru Transformasi Digital Perbankan, hal 8-48. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan (2021). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum. <https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Pages/Bank-Umum.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan (2021). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 13/POJK.POJK03/2021 tentang Penyelenggaraan Produk Bank Umum. <https://sikepo.ojk.go.id/SIKEPO/DatabasePeraturan/PeraturanUtuh/2eaacb02-936e-499f-a024-df906ad5f418>
- Putra, D. P. (2021). Sepak Terjang Bank Jago dari Bank Konvensional Bertransformasi ke Bank Digital. <https://selular.id/2021/09/sepak-terjang-bank-jago-dari-bank-konvensional-bertransformasi-ke-bank-digital/>
- Ramli, R. R. (2021). Bank Digital Terus Tumbuh, Ekonomi Digital Indonesia Diproyeksi Jadi Terbesar Se-Asia Tenggara pada 2025. <https://money.kompas.com/read/2021/07/01/175703526/bank-digital-terus-tumbuh-ekonomi-digital-indonesia-diproyeksi-jadi-terbesar?page=all>
- Ridhoi, M. A. (2021). Selamat Datang Era Bank Digital di Indonesia, Prospek & Tantangannya. <https://katadata.co.id/muhammadridhoi/analisisdata/5fe2d448aca0a/selamat-datang-era-bank-digital-di-indonesia-prospek-tantangannya>
- Riyanto, G. P. (2021). 3 Keuntungan Bank Digital untuk Pengguna. <https://teknokompas.com/read/2021/04/22/14000087/3-keuntungan-bank-digital-untuk-pengguna?page=all>

Rogers, D. L. (2016). *The Transformation Digital Playbook – Rethink Your Business for The Digital Age*, 2016, Columbia Business School Publishing, pp 20-169. DOI: 10.7312/roge17544.

Sia, S., Weill, P., & Zhang, N. (2021). *Designing a Future-Ready Enterprise: The Transformasi Digital of DBS Bank*, Berkeley Haas, University of California Berkeley, California Management Review. *Sage Journal*, pp 18-20. DOI: 10.1177/0008125621992583.

Sidik, S. (2021). *Bakal Sengit, Ini Peta Persaingan Bisnis Bank Digital di RI*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20211018192706-17-284818/bakal-sengit-ini-peta-persaingan-bisnis-bank-digital-di-ri>

Statistik Sistem Keuangan Indonesia Bulan Oktober 2021. (2022). [https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/sski/Pages/SSKI Oktober 2021.aspx](https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/sski/Pages/SSKI%20Oktober%2021.aspx)

APPENDIX

Appendix 1. Analysis of Financial Statement
PT Bank Jago Tbk
Period of 30 Sep 2021, 31 Des 2020, 31 Des 2019
(in Million Rupiah)

No	Account	30 Sep 2021	31 Des 2020 (Audited)	31 Des 2019 (Audited)	30 Sep 2021 vs 31 Des 2019	FY Growth Rate 2021/2020 *)	Growth Rate 2020/2019	Avg Growth Rate 2021/2019
1	Total Asset	10,978,255	2,179,873	1,321,057	9,657,198	538%	65%	302%
2	Total Loans & Financings	3,727,237	907,956	284,795	3,442,442	414%	219%	316%
3	Minus Loan Impairment Losses	-164,965	-81,753	-33,124	-131,841	136%	147%	141%
4	Loans (Net)	3,562,272	826,203	251,671	3,310,601	442%	228%	335%
5	Current Account	332,446	182,787	24,721	307,725	109%	639%	374%
6	Savings	652,368	35,881	85,829	566,539	2291%	-58%	1116%
7	Time Deposits	1,558,524	585,278	488,534	1,069,990	222%	20%	121%
8	Total Third Party Liabilities	2,543,338	803,946	599,084	1,944,254	288%	34%	161%
9	Total Liabilities	2,845,504	947,540	639,878	2,205,626	267%	48%	158%
10	Total Equity	8,132,751	1,232,333	681,179	7,451,572	747%	81%	414%
11	Net Interest Income	317,546	64,644	11,500	306,046	522%	462%	492%
12	Other Operating Income and Expense	-348,477	-250,375	-103,223	-245,254	52%	143%	97%
13	Operating Income (Loss)	-30,931	-185,731	-91,723	60,792	-111%	102%	-4%
14	Profit (Loss)	-32,605	-189,657	-109,782	77,177	-110%	73%	-19%
15	Profit (Loss) Per Share	-2.49	-22.49	-101.11	99	-119%	-78%	-98%

Source: Financial Statements of PT Bank Jago Tbk

*) Prediction for full year 2021 with extrapolation from 3Q 2021 figures

Ideally, the analysis for asset and liabilities is based on the average balance data, however due to the limitation of data availability, such analysis uses the ending balance. In less than 2 years (Dec 2019 vs Sep 2021), in line with the growth in the number of customers, we noted the significant growth in the following:

- 1 Savings soared by 1116% from IDR 85 billion to IDR 652 billion.
- 2 Current Accounts increased by 374% from IDR 24 billion to IDR 332 billion.
- 3 Loans and Financings increased by 316% from IDR 284 billion to IDR 3,7 trillion.
- 4 Along with additional capital and rights issues, equity jumped 414% from IDR 681 billion to IDR 8.1 trillion.
- 5 Total Assets increased 302% from IDR 1.3 trillion to IDR 10.9 trillion through organic growth as well as the contribution of the right issues.
- 6 Along with the increase in assets and capital, net interest income jumped 492% from IDR 11,5 billion to IDR 317,5 billion.
- 7 Loss per share decreased by 98% from IDR (101) to IDR (2).

Appendix 2. Analysis of Performance Key Ratios
PT Bank Jago Tbk
30 Jun 2021, 31 Des 2020 & 31 Des 2019

No	Akun	30 Jun 2021	30 Des 2020	31 Des 2019 (Audited)	30 Jun 2021 vs 31 Des 2019
1.	Capitalization				
	Capital Adequacy Ratio (CAR)	342.80%	91.38%	148.28%	194.52%
2.	Asset Quality				
	Non Performing Loan - Gross	0.00%	0.00%	2.05%	-2.05%
3.	Non Performing Loan - Net	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
4.	Profitability				
	Return on Asset (ROA)	-1.30%	-11.27%	-15.89%	14.59%
5.	Return on Equity (ROE)	-1.70%	-18.03%	-89.03%	87.33%
6.	Net Interest Margin (NIM)	5.00%	4.74%	2.05%	2.95%
7.	Efficiency				
	Operating Expense to Operating Income	124.22%	261.10%	258.09%	-133.87%
8.	Cost to Income Ratio (CIR)	129.00%	357.40%	170.48%	-41.48%
9.	Liquidity				
	Loan to Deposit Ratio (LDR)	125.00%	111.07%	47.54%	77.46%

Source: Financial Statements PT Bank Jago Tbk

*) Prediction for FY Growth Rate 2021/2020 used extrapolation from 9 months to 12 months

In less than 2 years (Dec 2019 vs Jun 2021), the business growth has also been followed by improvements in financial ratio:

- 1 Improvement in Capital Adequacy Ratio from 148% to 342%, an increase by 194%.
- 2 Improvement in gross Non Performing Loan from 2% to 0%.
- 3 No change in Net Non Performing Loan 0%.
- 4 Improvement in Return on Asset from -15.89% to -1.3%, an increase by 14%.
- 5 Improvement in Return on Equity from -89% to -1.7%, an increase by 87%.
- 6 Improvement in Net Interest Margin from 2% to 5%, an increase by 2.95%.
- 7 Improvement in Operating Expense to Operating Income from 258% to 124%, a decrease by 133%.
- 8 Improvement in Cost Income Ratio from 170% to 129%, a decrease by 41%.
- 9 Improvement in Loan Deposit Ratio from 47% to 125%, an increase by 77%

**Appendix 3. Comparative Analysis of Performance Key Ratios
PT Bank Jago Tbk vs Book III Banks vs Aggregate Banks
For the period of June 30, 2021**

No	Account	Bank Jago	Book III Banks**)	Aggregate Banks **)
	Capitalization			
1.	Capital Adequacy Ratio (CAR)	342.80%	Not Available	15.62%
	Asset Quality			
2.	Non Performing Loan - Gross	0.00%	Not Available	2.96%
3.	Non Performing Loan - Net	0.00%	Not Available	Not Available
	Profitability			
4.	Return on Asset (ROA)	-1.30%	1.35%	1.88%
5.	Return on Equity (ROE)	-1.70%	Not Available	12.73%
6.	Net Interest Margin (NIM)	5.00%	3.49%	4.66%
	Efficiency			
7.	Operating Expense to Operating Income	124.22%	89.66%	84.59%
8.	Cost to Income Ratio (CIR)	129.00%	Not Available	Not Available
	Liquidity			
9.	Loan to Deposit Ratio (LDR)	125.00%	Not Available	80.39%

Source: Financial Statement of PT Bank Jago Tbk

**) Indonesia Financial System Statistics (SSKI) Bank Indonesia November 2021

Comparative results of the performance of Bank Jago vs Book III Bank vs Aggregate Banks on 30 June 2021

- 1 Capital Adequacy Ratio of 342%, which is far above the 15.62% CAR of aggregate banks.
- 2 0% Gross NPL below the 2.96% NPL of aggregate banks.
- 3 0% Net NPL and no information available in the SSKI for Book III and aggregate banks.
- 4 Return on Asset (1.3%) which is below ROA of Book III Banks and aggregate banks of 1.35% and 1.88% respectively.
- 5 Return on Equity (1.7%) which is below ROA of aggregate banks of 12.73%.
- 6 5% Interest Margin, better than 3.49% of Book III Bank and 4.66% of aggregate banks.
- 7 Operating Expense to Operating Income 124% is higher compared to Book III Banks of 89.66% and aggregate banks of 84.59%.
- 8 Cost Income Ratio of 129% with no available data in the SSKI for Book III and aggregate banks.
- 9 Loan Deposit Ratio 125% is much higher than aggregate banks of 80.39%.