

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bermaksud guna mengevaluasi pengaruh variabel bebas—kepemimpinan, efisiensi, ukuran bank, dan basis klien—terhadap variabel terikat, Kinerja Bank, yang dinilai dengan *return on assets* (RoA) dan *return on equity* (RoE), mempergunakan variabel moderasi, seperti risiko bank dan variabel mediasinya, pengeluaran investasi teknologi informasi. Penelitian ini mempergunakan sampel 17 bank konvensional yang tercatat di BEI pada tahun 2010 hingga 2023. Sesudah mengolah data, analisis dan pembahasan, maka kesimpulan disertasi ini meliputi:

1. Kepemimpinan secara positif signifikan memengaruhi Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.
2. Efisiensi bank secara positif signifikan memengaruhi Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.
3. Ukuran bank secara negatif signifikan memengaruhi Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi
4. *Client Based* secara positif meskipun tidak signifikan memengaruhi Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.
5. Risiko Bank secara negatif meskipun tidak signifikan memengaruhi Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi
6. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.

7. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh Efisiensi terhadap Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.
8. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh Ukuran Bank terhadap Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.
9. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh *Client Based* terhadap Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi.
10. a. Kepemimpinan secara positif meskipun tidak signifikan memengaruhi terhadap *Return on Asset*.
b. Kepemimpinan secara positif tidak signifikan memengaruhi *Return on Equity*.
11. a. Efisiensi bank secara negatif signifikan memengaruhi *Return on Asset*.
b. Efisiensi bank secara negatif signifikan memengaruhi *Return on Equity*.
12. a. Ukuran Bank secara negatif meskipun tidak signifikan memengaruhi *Return on Asset*.
b. Ukuran Bank secara negatif meskipun tidak signifikan memengaruhi *Return on Equity*.
13. a. *Client Based* secara positif signifikan memengaruhi *Return on Asset*.
b. *Client Based* secara positif signifikan memengaruhi *Return on Equity*.
14. a. Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi secara positif meskipun tidak signifikan memengaruhi *Return on Asset*.
b. Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi secara negatif signifikan memengaruhi *Return on Equity*.
15. a. Risiko Bank secara positif signifikan memengaruhi *Return on Asset*.

- b. Risiko Bank secara positif meskipun tidak signifikan memengaruhi *Return on Equity*.
16. a. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap *Return on Asset*.
- b. Risiko Bank memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap *Return on Equity*.
17. a. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh Efisiensi terhadap *Return on Asset*.
- b. Risiko Bank memoderasi pengaruh Efisiensi terhadap *Return on Equity*.
18. a. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh Ukuran Bank terhadap *Return on Asset*.
- b. Risiko Bank memoderasi pengaruh Ukuran Bank terhadap *Return on Equity*.
19. a. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh *Client Based* terhadap *Return on Asset*.
- b. Risiko Bank memoderasi pengaruh *Client Based* terhadap *Return on Equity*.
20. a. Risiko Bank tidak memoderasi pengaruh Teknolgi Informasi terhadap *Return on Equity*.
- b. Risiko Bank memoderasi pengaruh Teknolgi Informasi terhadap *Return on Equity*.
21. Kepemimpinan, *Client Based*, Efisiensi, dan Ukuran Bank secara simultan berpengaruh terhadap Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi
22. a. Kepemimpinan, *Client Based*, Efisiensi, dan Ukuran Bank secara simultan berpengaruh terhadap *Return on Asset*.

b. Kepemimpinan, *Client Based*, Efisiensi, dan Ukuran Bank secara simultan berpengaruh terhadap *Return on Equity*.

5.2. Implikasi Manajerial

Temuan yang didapat memperlihatkan bila faktor *client based*, *risk*, dan pandemi secara positif signifikan memengaruhi *return on assets*. Efisiensi negatif signifikan memengaruhi *return on assets*. Pengeluaran investasi teknologi informasi, kepemimpinan, dan ukuran perusahaan tidak memengaruhi *return on assets* pada bank yang tercatat di BEI pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2023.

Client Based diketahui secara positif signifikan mempengaruhi *Return on Equity*, sementara pengeluaran investasi Teknologi Informasi, Efisiensi, dan Pandemi secara negative signifikan mempengaruhi *Return on Equity*. Faktor Kepemimpinan, Ukuran Bank, dan Risiko bank tidak berpengaruh terhadap kinerja perbankan yang dalam hal ini *Return on Equity* perbankan yang tercatat di BEI periode 2010-2023.

Efisiensi, dan faktor Kepemimpinan diketahui secara positif signifikan memengaruhi pengeluaran investasi teknologi informasi. Sementara, ukuran bank secara negatif signifikan memengaruhi pengeluaran investasi teknologi informasi. Faktor *Client Based*, Risiko Bank dan Pandemi tidak berpengaruh terhadap pengeluaran investasi teknologi informasi.

Dalam era digital yang semakin cepat, investasi teknologi informasi telah menjadi suatu keharusan bagi bank untuk tetap relevan dan kompetitif. Namun keberhasilan adopsi teknologi informasi tidak hanya bergantung pada teknologi itu sendiri, tetapi juga pada faktor-faktor lain seperti kepemimpinan, budaya

organisasi, dan strategi bisnis yang komprehensif. Dengan memahami implikasi teoritis dan praktis dibawah ini, diharapkan bank mampu memaksimalkan manfaat dari investasi teknologi dan mencapai kinerja keuangan yang lebih baik. Implikasi manajerial yang dapat diuraikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.3. Implikasi Teoritis

Dalam era digital, teknologi informasi telah menjadi tulang punggung industri perbankan. Teknologi Informasi sebagai sumber daya strategis yang unik, dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan jika dikelola dengan baik. Ini dapat berupa efisiensi operasional, produk dan layanan yang inovatif atau pengalaman pelanggan yang lebih baik. Teknologi Informasi bukan hanya sekedar peralatan, tetapi juga merupakan *tangible asset* yang berharga, sehingga investasi dalam teknologi informasi harus dilihat sebagai investasi jangka panjang yang dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Keberhasilan bank dalam mengadopsi teknologi informasi tergantung pada kesesuaiannya dengan konteks organisasi bank tersebut. Sebelum mengadopsi teknologi baru, bank sebaiknya melakukan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terkait dengan teknologi tersebut. Teknologi yang dipilih tersebut harus selaras dengan tujuan bisnis jangka panjang bank tersebut.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengelola konflik kepentingan antara pemilik dan manajer terkait keputusan investasi. Manajemen bank harus memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi informasi dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis bank. Manajemen bank bertanggung

jawab dalam mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk investasi teknologi dan memastikan bahwa sumber daya tersebut digunakan secara efektif. Manajemen bank harus mampu mengelola perubahan yang disebabkan oleh adopsi teknologi informasi, termasuk mengatasi resistensi dari karyawan.

Kemampuan suatu bank untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan teknologi informasi adalah kunci keberhasilan jangka panjang. Penciptaan budaya belajar yang mendorong karyawan untuk tetap mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta didukung eksperimen dan inovasi untuk menemukan solusi teknologi yang baru.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan terhadap pengembangan model integratif investasi Teknologi Informasi dan kinerja keuangan perbankan (*Return on Asset* dan *Return on Equity*) khususnya dalam konteks negara berkembang. Penelitian ini memperluas kerangka kerja yang ada dengan memasukkan variabel spesifik bank seperti kepemimpinan, efisiensi, dan ukuran bank, serta variabel moderasi risiko. Dengan menganalisis data perbankan Indonesia, penelitian ini menyoroti dinamika unik di negara berkembang di mana investasi TI mungkin tidak langsung menghasilkan laba (tercermin dari pengaruh negatif terhadap *Return on Asset* dan *Return on Equity*) karena adanya tantangan dalam implementasi, adopsi pasar, dan regulasi. Penelitian ini menyarankan bahwa keberhasilan investasi TI di negara berkembang tidak hanya bergantung pada besaran dana yang dikeluarkan, tetapi juga pada bagaimana investasi tersebut terintegrasi dengan struktur organisasi, kompetensi kepemimpinan, dan strategi bisnis yang komprehensif. Temuan ini memperkaya literatur dengan menunjukkan

bahwa meskipun TI adalah aset berwujud yang berharga, keberhasilannya lebih lanjut bergantung pada kesesuaiannya dengan konteks unik dari organisasi perbankan di pasar yang sedang tumbuh.

5.4 Bagi Perbankan

Untuk meningkatkan kinerja bank, dalam hal ini *Return on Asset*, sebaiknya bank memperhatikan *Client Based*, Efisiensi Bank, dan Risiko Bank serta faktor Pandemi. Dan untuk meningkatkan *Return on Equity*, sebaiknya bank memperhatikan pengeluaran investasi teknologi informasi, *Client Based*, efisiensi bank, dan faktor Pandemi. Sementara untuk mengelola pengeluaran investasi teknologi informasi, sebaiknya bank memperhatikan ukuran bank tersebut, apakah bank tersebut sudah efisiensi selama ini, dan bagaimana kepemimpinan manajerial di bank tersebut. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh bank adalah sebagai berikut:

- 1) Bank perlu mengidentifikasi teknologi yang dapat membantu mereka mencapai tujuan strategis, seperti meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya, dan meningkatkan pangsa pasar. Strategi teknologi juga harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti skalabilitas, keamanan, dan kompatibilitas dengan sistem yang ada.
- 2) Bank perlu melakukan analisis yang mendalam untuk mengidentifikasi teknologi mana yang paling relevan dengan kebutuhan bisnis dan strategi jangka panjang. Investasi teknologi tidak hanya sekadar membeli perangkat keras dan perangkat lunak terbaru. Teknologi yang dipilih harus dapat meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan

mendukung inovasi produk. Untuk bank berukuran besar, investasi dalam teknologi seperti analisis data besar (*big data*) dan kecerdasan buatan (AI) dapat memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. Namun, bank yang lebih kecil dapat fokus pada teknologi yang lebih sederhana namun efektif, seperti otomatisasi proses bisnis dan *cloud computing*.

- 3) Efisiensi operasional sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas. Namun, pengurangan biaya yang berlebihan dapat menghambat inovasi dan fleksibilitas organisasi. Bank perlu menemukan keseimbangan antara efisiensi dan investasi dalam teknologi baru. Kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk menentukan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara efektif. Untuk meningkatkan RoA, bank perlu mengoptimalkan rasio biaya terhadap pendapatan (BOPO). Salah satu caranya adalah dengan mengotomatisasi proses bisnis yang berulang dan menggunakan analitik data untuk mengidentifikasi area yang dapat dihemat biaya.
- 4) Teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan secara signifikan. Bank perlu mengumpulkan data pelanggan, menganalisis data tersebut, dan menggunakannya untuk personalisasi produk dan layanan. Untuk meningkatkan *Client Based*, bank dapat memanfaatkan teknologi seperti *chatbot*, aplikasi *mobile*, dan analisis sentimen media sosial untuk berinteraksi dengan pelanggan secara lebih efektif.
- 5) Kepemimpinan yang transformatif sangat penting untuk mendorong adopsi teknologi baru atau transformasi digital. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat mengubah bisnis bank, serta

kemampuan untuk memotivasi karyawan dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Kepemimpinan yang kuat juga diperlukan untuk mengelola risiko yang terkait dengan investasi teknologi. Bagi bank-bank kecil, kepemimpinan yang kuat dapat membantu mereka bersaing dengan bank-bank besar dengan memanfaatkan teknologi secara kreatif.

- 6) Bank perlu membangun budaya inovasi adalah kunci untuk mendorong eksperimen dan pengembangan solusi teknologi baru. Budaya ini dapat dipupuk melalui program pelatihan, insentif, dan pengakuan atas keberhasilan. Bank-bank yang lebih efisien cenderung memiliki budaya yang lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Dengan demikian, mereka dapat lebih cepat mengadopsi teknologi baru dan meraih keunggulan kompetitif.
- 7) Bank perlu membangun kemitraan dengan perusahaan teknologi dapat mempercepat proses transformasi digital. Bank-bank kecil dapat memanfaatkan kemitraan ini untuk mengakses teknologi yang canggih tanpa harus melakukan investasi besar. Bank-bank besar dapat membangun ekosistem digital yang lebih luas melalui kolaborasi dengan startup dan perusahaan teknologi lainnya.
- 8) Risiko teknologi seperti *cyberattacks* dan kegagalan sistem dapat mengancam stabilitas keuangan bank. Oleh karena itu, bank perlu memiliki sistem manajemen risiko yang kuat. Hal ini termasuk identifikasi risiko, penilaian risiko, dan pengembangan rencana mitigasi. Untuk mengelola risiko, bank dapat menggunakan berbagai alat seperti analisis risiko, simulasi, dan pengujian penetrasi. Pandemi COVID-19 telah menyoroti pentingnya

manajemen risiko yang efektif. Bank perlu mempertimbangkan risiko-risiko baru yang muncul akibat pandemi, seperti risiko kredit yang lebih tinggi dan perubahan perilaku konsumen.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini secara spesifik hanya berlaku dan relevan dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Karakteristik unik industri perbankan, seperti regulasi yang ketat, model bisnis yang sangat tergantung pada kepercayaan publik, dan struktur modal yang khas, membedakannya dari sektor industri lain.
2. Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah sulitnya untuk mendapatkan data variabel yang diteliti yakni data *Client Based*. Tidak semua bank secara terbuka mengungkapkan informasi komprehensif dan rinci mengenai Client Based menjadi salah satu Adapun variabel yang diteliti, sangat sulit didapatkan Keterbatasan waktu penyelesaian disertasi menjadi kendala yang membatasi cakupan penelitian ini. Hal ini juga membatasi eksplorasi terhadap variabel-variabel moderator atau mediasi tambahan yang bisa saja berpotensi signifikan.
3. Salah satu keterbatasan signifikan dalam penelitian ini adalah kesulitan akses terhadap data internal perbankan yang bersifat rahasia, seperti data jumlah rekening yang ada dalam suatu bank. Hal ini karena setiap bank tidak semua mencantumkan variabel yang dicari dalam penelitian ini, dan bisa jadi variabel

yang dicari merupakan opsional untuk diungkapkan dalam laporan tahunan bank.

5.6. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka saran-saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini, di antaranya:

1. Hasil penelitian ini masih mendapati beberapa faktor yang pengaruhnya tidak signifikan, baik terhadap *return on asset* maupun *return on equity*. Hal tersebut dibuktikan dengan pengeluaran investasi teknologi informasi, kepemimpinan, dan ukuran perusahaan tidak memengaruhi *return on assets* pada bank yang tercatat di BEI periode 2010 hingga 2023. Bagi penelitian selanjutnya yang akan menjalankan penelitian terkait diharapkan mampu mengeksplorasi lagi beberapa faktor yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti *compliance* maupun *company survival*. Hal tersebut berarti Pengeluaran IT mengacu ke faktor Kepatuhan suatu bank terhadap regulasi, serta dalam rangka *company survival* bank dalam menghadapi situasi perbankan yang kekinian, sehingga kajiannya dapat lebih luas lagi.
2. Karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki peneliti, periode pada penelitian ini hanya dari tahun 2010 hingga 2023 saja, sehingga bagi peneliti selanjutnya diharapkan memperluas periode penelitiannya untuk mencakup data yang lebih panjang. Hal tersebut harapannya dapat memberi gambaran secara lebih komprehensif terkait Determinan Pengeluaran Investasi Teknologi Informasi yang Mempengaruhi Kinerja Perbankan Dimoderasi Risiko.

3. Penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak bank dalam menghadapi perkembangan teknologi dan informasi melalui kepemimpinan transformatif guna mendorong adopsi teknologi baru atau transformasi digital menghadapi perkembangan zaman yang kian pesat. Bank juga perlu menemukan keseimbangan antara efisiensi dan investasi dalam teknologi baru mengingat transformasi digital ini memerlukan investasi awal yang besar, sehingga perlu menyediakan sumber daya yang cukup memadai untuk menekan risiko teknologi, seperti *cyberattacks* dan kegagalan sistem yang dapat mengancam stabilitas keuangan bank agar dapat menghasilkan dampak positif jangka panjang.

