

**AGILITY BASED COST AND BENEFIT CONCEPT  
IN SUSTAINIBILITY BANKING INDUSTRY**

**TESIS**



**Disusun oleh:**

**ACHMAD SYAMSUL ARIFIN**

**NIM: 202310720211008**

**PROGAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI DIREKTORAT  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
OKTOBER 2024**

**AGILITY BASED COST AND BENEFIT CONCEPT  
IN SUSTAINIBILITY BANKING INDUSTRY**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Derajat Gelar S-2

**Program Studi Magister Akuntansi**



**Disusun oleh:**

**ACHMAD SYAMSUL ARIFIN**

**NIM: 202310720211008**

**PROGAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
DIREKTORAT PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

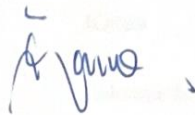
**OKTOBER 2024**

**AGILITY BASED COST AND BENEFIT CONCEPT  
IN SUSTAINIBILITY BANKING INDUSTRY**

**Diajukan oleh:  
ACHMAD SYAMSUL ARIFIN  
202310720211008**

**Telah disetujui:  
Pada hari / Tanggal, Rabu / 02 Oktober 2024**

**Pembimbing Utama**



**Asoc. Prof. Dr. Ahmad Juanda., M.M**

**Pembimbing Pendamping**



**Dr. Driana Leniwati, SE, Ak, M.SA**

**Direktur  
Program Pascasarjana**



**Prof. Latipun, Ph.D.**

**Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi**



**Dr. Driana Leniwati, SE, Ak, M.SA**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**ACHMAD SYAMSUL ARIFIN 202310720211008**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada hari/tanggal, Rabu/ 02 Oktober 2024

dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan memperoleh gelar  
Magister/Profesi di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI

**Ketua : Asoc. Prof. Dr. Ahmad Juanda., M.M**

**Sekretaris : Dr. Driana Leniwati, SE, Ak, M.SA**

**Penguji I : Prof. Dr. Idah Zuhroh**

**Penguji II : Asoc. Prof. Dr. Masiyah Kholmi**

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **ACHMAD SYAMSUL ARIFIN**

NIM : **202310720211008**

Program Studi : **Magister Akuntansi**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **AGILITY BASED COST AND BENEFIT CONCEPT IN SUSTAINIBILITY BANKING INDUSTRY** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 02 Oktober 2024

Yang menyatakan

A yellow 1000 Rupiah stamp is placed over the signature. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK BERSU KEMAHKAMATAN RI' and '1000'. The serial number '4AAMX08191753' is visible at the bottom of the stamp.

**ACHMAD SYAMSUL ARIFIN**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas karunia nikmat, taufik dan hidayahNya, sehingga tesis yang berjudul “Agility Based cost and Benefit Concept in Sustainability Banking Industry”, dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi Program Magister Akuntansi di Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam penyelesaian tesis ini, banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih setulusnya kepada:

1. Prof. Nazaruddin Malik, M.Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Prof. Latipun, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Driana Leniwati, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSRA, selaku Ketua Program Studi Magister akuntansi.
4. Assc.Prof. Dr. Ahmad Juanda, MM, selaku pembimbing yang selalu meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan.
5. Dr. Driana Leniwati, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSRA selaku pembimbing yang juga selalu meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan dan motivasi dalam penulisan tesis ini.
6. Prof. Dr. Idah Zuhroh, selaku penguji atas masukan dan saran untuk perbaikan penulisan tesis ini.
7. Assc. Prof. Dr. Masiyah Kholmi, selaku penguji atas masukan dan saran untuk perbaikan penulisan tesis ini.
8. Bapak dan ibu dosen pengajar program studi Magister Akuntansi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu dan wawasan teori serta pengalamannya.
9. Kepada almarhum dan almarhumah Orang tua penulis yang telah memberikan motivasi yang luar biasa kepada penulis.

10. Kepada istri penulis Rhani Armadanti, dan anak-anak penulis Nadia Raissa Jasmine, Nayla Syalluna dan Queena Aisyah yang selalu menginspirasi dan memberikan motivasi kepada penulis.
11. Rekan-rekan angkatan I Magister Akuntansi, Bpk. Muchlis Fauzi, Vivi, Wildan, Izzah, Atikah, Safira, Ibnu Rachman atas kerjasama dan dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih banyak kekurangan. Untuk itu, saran dan kritik yang konstruktif sangat membantu agar penyusunan tesis ini dapat menjadi lebih baik.

Malang, 02 Oktober 2024

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK.....	1
ABSTRACT .....	2
<b>I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>3</b>
A. Latar Belakang .....	3
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	7
B. Teori <i>Agility</i> .....	7
C. Analisis Biaya-Manfaat .....	8
D. Konsep Biaya .....	8
E. Konsep Keberlanjutan .....	10
F. Konsep Manajemen Keuangan di Sektor Perbankan .....	11
G. Kerangka Berfikir Analisis .....	11
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>12</b>
A. Populasi dan Sampel .....	12
B. Teknik Pengumpulan Data .....	14
C. Teknik/Tahapan Analisis Data .....	15



<b>IV. PEMBAHASAN .....</b>	<b>18</b>
A. Pembahasan .....	18
1. <i>Agility impact on the sustainability</i> pada industri perbankan ...	18
2. Analisis Biaya Operasional Terkait Agility .....	21
3. Biaya Pelatihan .....	21
4. Biaya Teknologi .....	22
5. Biaya Terkait Inovasi .....	22
6. Perbandingan Rasio Keuangan .....	22
7. Return on Assets (ROA) .....	23
8. Return on Equity (ROE) .....	24
9. Non Performing Loan (NPL) .....	24
10. Corporate Social Responsibility .....	25
11. Konsep biaya dan manfaat berbasis kelincahan pada keberlanjutan industri perbankan .....	26
12. Manfaat <i>agility Based costing</i> bagi ekonomi masyarakat dan perusahaan .....	28
13. Manfaat <i>Agility Based Costing</i> bagi lingkungan perusahaan ...	28
B. Manfaat <i>agility Based costing</i> bagi sosial masyarakat .....	29
1. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan <i>agility</i> di sektor perbankan Indonesia .....	29
<b>V. KESIMPULAN .....</b>	<b>31</b>
A. Kesimpulan Umum.....	31
B. Keterbatasan dan Batasan Penelitian .....	31
C. Saran-Saran .....	32
D. Rencana Penelitian Masa Depan .....	33
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>34</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>37</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data narasumber yang digunakan dalam penelitian .....	12
Tabel 2. Perbandingan ROA, ROE dan NPL .....	23
Tabel 3 Tabel Corporate Social Responsibility (CSR) .....	25



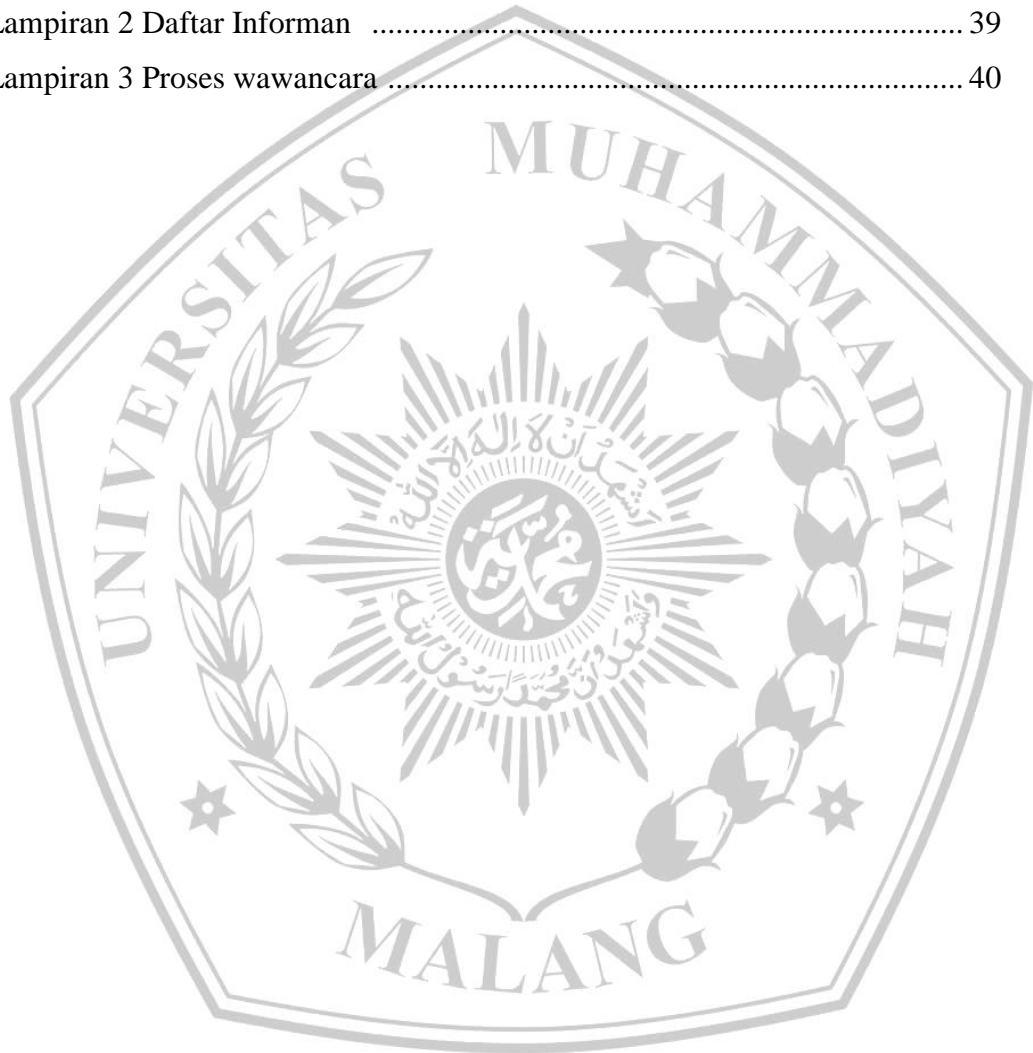
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Berfikir Analisis .....	11
Gambar 2 Teknik analisis data oleh Milles and Huberman .....	15



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Wawancara .....	37
Lampiran 2 Daftar Informan .....	39
Lampiran 3 Proses wawancara .....	40



## AGILITY BASED COST AND BENEFIT CONCEPT IN SUSTAINIBILITY BANKING INDUSTRY

Achmad Syamsul Arifin [achmad.syamsula@gmail.com](mailto:achmad.syamsula@gmail.com) Assc.

**Prof. Dr. Ahmad Juanda, MM**

**Dr. Driana Leniwati, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSRA**

Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Malang

### ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan konsep agilitas dan analisis biaya-manfaat dapat membantu bank dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis mereka di tengah tantangan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan TUNA (*Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity*). Penelitian ini difokuskan pada evaluasi penerapan agilitas dan analisis biaya-manfaat di Bank Mandiri dan BCA. Tujuannya adalah untuk menganalisis dampak penerapan agilitas terhadap kinerja keuangan kedua bank tersebut, mengevaluasi hubungan antara analisis biaya-manfaat dan adopsi strategi agilitas, serta mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam penerapan agilitas di sektor perbankan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi bank untuk meningkatkan keberlanjutan bisnis mereka melalui penerapan konsep agilitas dan analisis biaya-manfaat. Implementasi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengembangan produk baru, dan meningkatkan kepuasan nasabah.

**Kata kunci:** Agilitas, Analisis Biaya-Manfaat, Sustainability Banking Industry, Perbankan, Keberlanjutan Bisnis, Efisiensi Operasional, Resposifitas Perubahan Pasar, Cost-Benefit Analysis, Strategi Agile dalam Industri Keuangan.

## **AGILITY BASED COST AND BENEFIT CONCEPT IN SUSTAINIBILITY BANKING INDUSTRY**

Achmad Syamsul Arifin [achmad.syamsula@gmail.com](mailto:achmad.syamsula@gmail.com) **Assc.Prof. Dr. Ahmad  
Juanda, MM**

**Dr. Driana Leniwati, SE., MSA., Ak., CA., CSRS., CSRA**  
Program Studi Magister Akuntansi Universitas Muhammadiyah Malang

### **ABSTRACT:**

This research aims to explore how the application of agility concepts and cost-benefit analysis can assist banks in maintaining their business sustainability amid the challenges of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) and TUNA (Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity). The study focuses on evaluating the implementation of agility and cost-benefit analysis at Bank Mandiri and BCA. The objectives are to analyze the impact of agility implementation on the financial performance of both banks, evaluate the relationship between cost-benefit analysis and the adoption of agility strategies, and identify barriers to implementing agility in the banking sector. The findings are expected to provide strategic recommendations for banks to enhance their business sustainability through the application of agility concepts and cost-benefit analysis. This implementation is anticipated to improve operational efficiency, accelerate new product development, and enhance customer satisfaction.

**Keywords:** Agility, Cost-Benefit Analysis, Sustainability Banking Industry, Banking, Business Sustainability, Operational Efficiency, Responsiveness to Market Changes, Cost-Benefit Analysis, Agile Strategies in the Financial Industry.

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Konsep biaya merupakan konsep yang terpenting dalam akuntansi manajemen dan akuntansi biaya. Adapun tujuan memperoleh informasi biaya digunakan untuk proses perencanaan, pengendalian dan pembuatan keputusan. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (1994), pengertian biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu, sehingga biaya dalam arti luas diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.

Kondisi industri secara global saat ini menunjukkan transformasi yang signifikan, di mana banyak sektor menghadapi tantangan yang kompleks akibat perubahan cepat dalam teknologi, perilaku konsumen, dan dinamika pasar. Fenomena ini telah menciptakan lingkungan bisnis yang ditandai dengan ketidakpastian dan volatilitas, yang sering disebut sebagai kondisi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan TUNA (*Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity*). Dalam konteks ini, industri di seluruh dunia harus beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan dan kompetitif. Secara makroekonomi, dampak dari kondisi VUCA dan TUNA terlihat dalam fluktuasi pasar global yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi negara-negara. Ketidakpastian ekonomi dapat menyebabkan penurunan investasi dan konsumsi, yang pada gilirannya berdampak pada pertumbuhan sektor-sektor industri. Di tingkat mikro, perusahaan-perusahaan harus menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya dan operasional mereka untuk tetap efisien dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar. Hal ini menuntut organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan adaptif dalam strategi mereka.

Salah satu pendekatan yang semakin relevan dalam tatanan manajemen suatu perusahaan adalah terletak pada konsep *agility* (ketangkasan). *Agility* mencerminkan kemampuan suatu organisasi untuk merespon suatu perubahan pasar yang signifikan secara cepat, tepat, efektif dan efisien dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan bagi para konsumen dan persaingan antar bisnis dalam menarik minat dan simpatisan masyarakat pada produk atau jasa yang mereka tawarkan. Selain perubahan pada sistem teknologi suatu perusahaan juga diperlukan untuk melakukan *upgrade* pada

Sumber Daya Manusia yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk menunjang perkembangan teknologi yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat berjalan dengan selaras dan sesuai dengan harapan bersama. Azkaa Agdaviswan dkk (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kategori SDM menjadi kategori yang sangat berpengaruh pada penerapan masing-masing metode manajemen, baik metode manajemen tradisional (*Waterfall*) dan metode manajemen *agile*. Sedangkan Sri Raharso (2018) menyebutkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan, dan secara simultan dengan berbagi pengetahuan secara signifikan berpengaruh terhadap terhadap agilitas organisasi.

Metode manajemen *agile* dalam industri keuangan mengacu pada kemampuan organisasi jasa keuangan untuk dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan ekspektasi pelanggan, memperkenalkan produk dan layanan terbaru yang dimiliki oleh perusahaan, serta menentukan langkah utama yang dapat digunakan untuk memasuki pangsa pasar yang baru. Dalam konteks sektor keuangan, industri perbankan merupakan salah satu sektor yang paling terpengaruh oleh kondisi ini. Sebagai industri yang sangat diatur (*highly regulated industry*), perbankan harus mematuhi berbagai regulasi yang ketat sambil tetap berusaha untuk berinovasi dan memenuhi harapan nasabah. Tantangan ini menuntut bank untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis mereka di tengah perubahan yang cepat dan sering kali tidak terduga. Sebelum *agility* muncul sebagai salah satu solusi untuk menghadapi tantangan tersebut, terdapat beberapa pendekatan lain yang dapat diterapkan oleh sektor keuangan, terutama perbankan antara lain:

1. Digitalisasi

Penerapan teknologi digital dalam operasional perbankan dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat layanan kepada nasabah. Digitalisasi memungkinkan bank untuk menawarkan produk dan layanan baru dengan lebih cepat serta mengurangi biaya operasional.

2. Inovasi Produk

Pengembangan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan nasabah dapat membantu bank untuk tetap kompetitif. Inovasi dalam layanan seperti *mobile banking* atau produk investasi berbasis teknologi dapat menarik lebih banyak nasabah.



### 3. Kemitraan Strategis

Bank dapat menjalin kemitraan dengan fintech atau perusahaan teknologi lainnya untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam menghadapi persaingan. Kolaborasi ini memungkinkan bank untuk memanfaatkan teknologi terbaru tanpa harus mengembangkan semuanya dari awal.

### 4. Manajemen Risiko yang Proaktif

Mengadopsi pendekatan manajemen risiko yang lebih proaktif membantu bank untuk mengidentifikasi potensi masalah sebelum menjadi krisis. Dengan cara ini, bank dapat melindungi aset dan reputasi mereka.

Meskipun berbagai solusi tersebut penting, *agility* muncul sebagai salah satu jawaban terbaik dari perubahan ini. Konsep *agility* mencerminkan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Dalam kerangka regulasi perbankan, *agility* tidak hanya membantu bank dalam beradaptasi dengan dinamika pasar tetapi juga memastikan bahwa mereka tetap mematuhi standar hukum dan etika yang berlaku. Penerapan *agility* memungkinkan bank untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengembangan produk baru, dan meningkatkan kepuasan nasabah. Keberlanjutan perusahaan di sektor ekonomi dan sosial juga menjadi perhatian utama dalam konteks ini. Bank tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keuntungan finansial tetapi juga harus mempertimbangkan dampak sosial dari operasi mereka. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan, bank dapat berkontribusi pada pembangunan masyarakat sekaligus menjaga reputasi mereka di mata publik. Selain itu, implementasi analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) dalam konteks *agility* menjadi penting untuk menilai kelayakan setiap keputusan strategis yang diambil. Dengan menganalisis biaya dan manfaat dari setiap inisiatif atau investasi teknologi baru, bank dapat membuat keputusan yang lebih informasional dan strategis. Hal ini akan membantu bank dalam mengoptimalkan sumber daya mereka sambil memastikan bahwa setiap langkah yang diambil memberikan nilai tambah bagi organisasi. Objek penelitian dilakukan pada perusahaan perbankan milik negara dan perbankan swasta. Disini peneliti memilih mengambil objek pada bank Mandiri dan bank BCA, kedua bank tersebut merupakan perusahaan perbankan yang memiliki asset terbesar di Indonesia dan memiliki nasabah dari kalangan dengan berbagai latar belakang sosial

masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana penerapan konsep *agility* dan analisis biaya-manfaat dapat membantu kedua bank dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis mereka di tengah tantangan VUCA dan TUNA.

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada evaluasi penerapan *agility* dan analisis biaya-manfaat di Bank Mandiri dan BCA. Pertanyaan utama yang akan dijawab meliputi:

1. Bagaimana dampak *sustainability* pada industri perbankan?
2. Apa saja hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan *agility* di sektor perbankan Indonesia?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dampak penerapan *agility* terhadap *sustainability* industri perbankan.
2. Mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam penerapan *agility* di sektor perbankan.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur tentang penerapan *agility* dan peningkatan efisiensi sektor perbankan.
2. Membantu dalam pengambilan keputusan bagi manajemen Bank dalam menghadapi pasar yang terus berubah.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Penelitian Terdahulu

*Agility* dalam sektor perbankan telah menjadi fokus penelitian yang semakin meningkat, dengan banyak studi yang menunjukkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dapat membawa manfaat signifikan. Dalam Accenture Report – *Agility to Compete and Win in a Digital World* (2019), laporan ini menggarisbawahi pentingnya *agility* dalam era digital dan bagaimana investasi dalam teknologi, inovasi, dan pengembangan sumber daya manusia adalah komponen penting dari strategi keuangan yang *agile*. Penelitian oleh Azkaa Agdaviswan et al. (2021) menekankan bahwa *agility* mencerminkan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar secara cepat dan efektif, yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan temuan Sri Raharso (2018), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berbagi pengetahuan berkontribusi pada peningkatan agilitas organisasi. Dalam konteks perbankan, *agility* tidak hanya meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan nasabah, tetapi juga berpotensi mengurangi biaya operasional. Menurut penelitian oleh Teich & Faddoul (2013), praktik *agile* dalam industri keuangan dirancang untuk meningkatkan koordinasi tim dan mempercepat pengenalan produk baru ke pasar. Dengan demikian, bank yang menerapkan prinsip-prinsip *agility* dapat menghadirkan produk dan layanan baru dengan lebih cepat, sekaligus meningkatkan kepuasan pelanggan (Antony, 2014).

### B. Teori *Agility*

Teori *agility* dalam manajemen mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan eksternal dengan cepat. Menurut Winby & Worley (2014), *agility* melibatkan kapasitas untuk merasakan peluang dan ancaman serta memecahkan masalah secara efisien. Dalam sektor perbankan, hal ini menjadi sangat penting mengingat dinamika pasar yang cepat berubah dan tuntutan nasabah yang semakin tinggi. *Agility* dalam konteks perbankan juga berkaitan erat dengan manajemen risiko. Bank yang *agile* mampu mengidentifikasi risiko lebih awal dan meresponsnya sebelum menjadi masalah

besar, sehingga menjaga stabilitas keuangan mereka (Dobrzykowski et al., 2016). Pendekatan ini memungkinkan bank untuk tidak hanya bertahan dalam kondisi pasar yang sulit tetapi juga untuk berkembang.

### **C. Analisis Biaya-Manfaat**

Analisis biaya-manfaat (*cost-benefit analysis*) adalah alat penting dalam pengambilan keputusan bisnis, terutama dalam konteks investasi teknologi dan perubahan operasional di sektor perbankan. Schniederjans (2004) menjelaskan bahwa analisis ini melibatkan estimasi biaya dan manfaat dari alternatif tindakan yang akan diambil. Dalam sektor perbankan, analisis biaya-manfaat membantu manajer untuk mengevaluasi kelayakan investasi dalam teknologi baru atau strategi operasional. Penerapan analisis biaya-manfaat di sektor perbankan dapat memberikan wawasan tentang potensi penghematan biaya dan peningkatan kinerja keuangan. Penelitian oleh Apriliya et al. (2012) menunjukkan bahwa metode analisis ini dapat digunakan untuk mengukur kelayakan proyek teknologi informasi dengan menghitung metrik seperti *Net Present Value* (NPV), *Return on Investment* (ROI), dan *Payback Period* (PP).

### **D. Konsep Biaya**

Konsep biaya merupakan konsep yang terpenting dalam akuntansi manajemen dan akuntansi biaya. Adapun tujuan memperoleh informasi biaya digunakan untuk proses perencanaan, pengendalian dan pembuatan keputusan. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (1994), pengertian biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu, sehingga biaya dalam arti luas diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.

Menurut Supriyono (2000) biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau yang digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan atau revenue dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan. Menurut Mulyadi (2005) dalam arti luas biaya adalah: pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti sempit diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi

untuk memperoleh aktiva yang disebut dengan istilah harga pokok, atau dalam pengertian lain biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan didalam suatu usaha untuk memperoleh penghasilan.

Menurut Simamora (2002) biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat pada saat ini atau di masa mendatang bagi organisasi, dalam hal ini, perusahaan. Jadi menurut beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan seperti menurut Hansen dan Mowen (2001) bahwa biaya merupakan kas atau nilai ekuivalen kas yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan guna untuk memberikan suatu manfaat yaitu peningkatan laba. Dalam konteks *agility* perusahaan, terutama dalam hal operasional, laporan keuangan biasanya mencerminkan beberapa biaya yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan efisien. Menurut Stephen Denning (2018), membahas bagaimana perusahaan yang ingin tetap kompetitif harus mengadopsi pendekatan *agile*, yang sering kali melibatkan biaya untuk pengembangan teknologi, inovasi, dan restrukturisasi operasional. Beberapa jenis biaya yang dapat dikaitkan dengan *agility* dalam laporan keuangan adalah sebagai berikut:

1. Biaya Pengembangan Teknologi:

*Agility* sering kali melibatkan adopsi teknologi baru untuk mempercepat proses bisnis dan inovasi. Biaya terkait teknologi ini bisa berupa pengembangan perangkat lunak, pembelian infrastruktur teknologi, serta biaya pelatihan staf untuk menggunakan teknologi baru.

2. Biaya Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:

Untuk meningkatkan *agility*, perusahaan perlu membekali karyawan dengan keterampilan baru dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Ini mencakup biaya pelatihan internal dan eksternal, workshop, serta kursus pengembangan keterampilan.

3. Biaya Restrukturisasi:

*Agility* sering kali memerlukan perubahan dalam struktur organisasi, yang dapat mengakibatkan biaya restrukturisasi, termasuk biaya pemberhentian karyawan, konsultan manajemen, dan penyesuaian proses bisnis.

4. Biaya R&D (Penelitian dan Pengembangan):  
Investasi dalam R&D sangat penting untuk meningkatkan inovasi dan daya saing. Biaya ini mencakup pengembangan produk baru, perbaikan proses produksi, dan pengujian pasar untuk produk inovatif.
5. Biaya Logistik dan Rantai Pasokan:  
Dalam usaha menjadi lebih *agile*, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan rantai pasokan dan logistiknya. Biaya ini termasuk biaya pengiriman yang lebih cepat, fleksibilitas dalam penyimpanan, dan manajemen inventaris yang lebih dinamis.
6. Biaya Kepatuhan (*Compliance Costs*):  
Dalam upaya menjaga *agility*, perusahaan harus tetap mematuhi peraturan yang berubah-ubah, baik lokal maupun internasional. Biaya terkait dengan kepatuhan ini termasuk biaya hukum, audit, dan biaya lain yang diperlukan untuk memenuhi standar regulasi.
7. Biaya Inovasi dan Adaptasi Produk:  
Untuk tetap kompetitif dan *agile*, perusahaan sering kali harus mengubah atau memperbaiki produk yang sudah ada sesuai dengan kebutuhan pasar. Biaya ini bisa termasuk biaya desain ulang, produksi ulang, serta pemasaran produk yang telah disesuaikan.

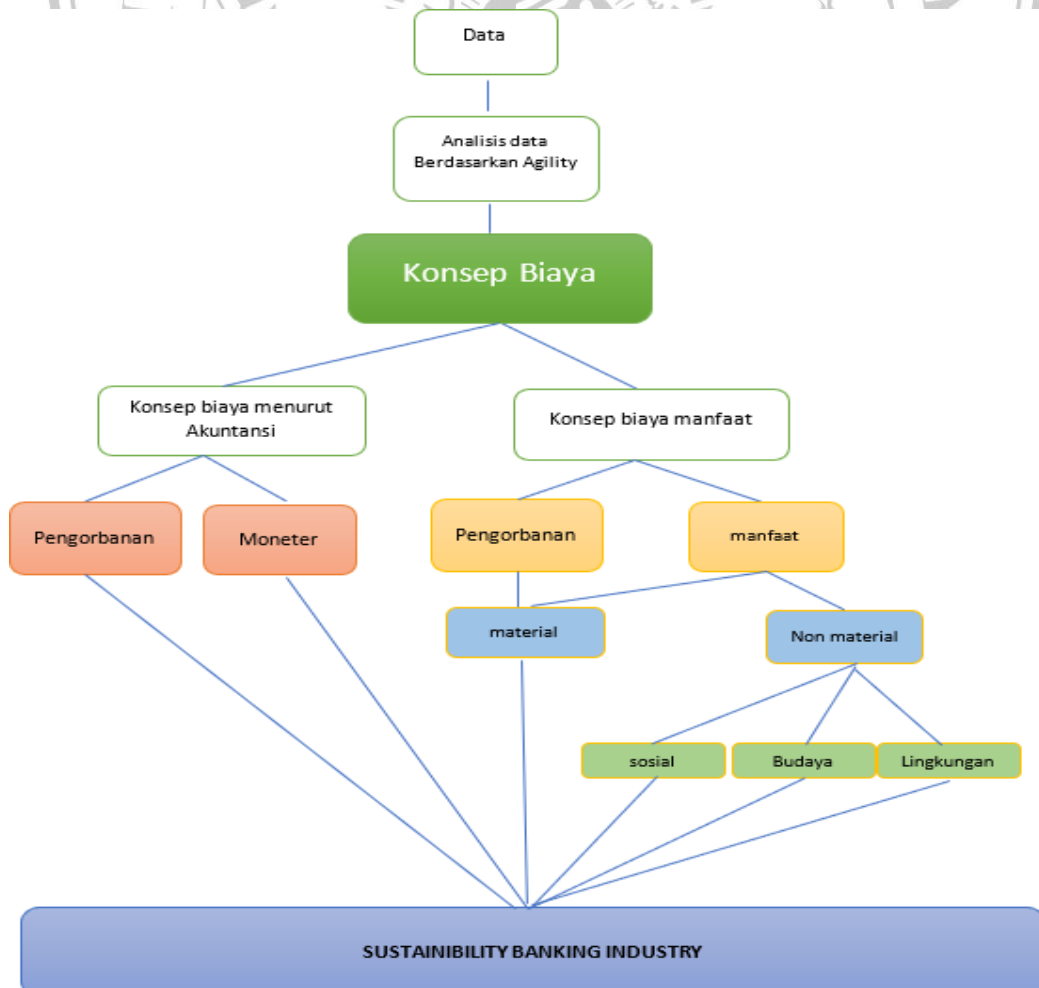
#### **E. Konsep Keberlanjutan**

Keberlanjutan dalam konteks perbankan mencakup tanggung jawab sosial perusahaan serta dampak lingkungan dari kegiatan operasional bank. Menurut Elkington (1997), keberlanjutan merupakan prinsip *triple bottom line* yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam industri perbankan, keberlanjutan dapat dicapai melalui praktik-praktik yang mendukung pertumbuhan ekonomi sambil mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan. Implementasi prinsip-prinsip keberlanjutan dalam manajemen keuangan memungkinkan bank untuk tidak hanya fokus pada profitabilitas jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan mereka terhadap masyarakat dan lingkungan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Adshead et al. (2019), yang menekankan pentingnya perencanaan infrastruktur jangka panjang untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

## F. Konsep Manajemen Keuangan di Sektor Perbankan

Manajemen keuangan dalam sektor perbankan mencakup pengelolaan aset dan liabilitas serta pengambilan keputusan investasi untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Menurut Mulyadi (2005), manajemen biaya adalah elemen kunci dalam operasi bisnis yang berkelanjutan. Dalam konteks *agility*, manajemen biaya harus bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Implementasi prinsip-prinsip *agility* dalam manajemen keuangan memungkinkan bank untuk mempertahankan efisiensi operasional sambil tetap mematuhi regulasi yang ketat. Hal ini penting karena industri perbankan adalah industri yang sangat diatur (*highly regulated industry*), di mana kepatuhan terhadap regulasi merupakan suatu keharusan.

## G. Kerangka Berfikir Analisis



Gambar 1 Kerangka Berfikir Analisis

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggali dan memahami penerapan konsep *agility* dan analisis biaya-manfaat dalam sektor perbankan, khususnya di PT Bank Mandiri dan Bank Central Asia (BCA). Dengan pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh data yang mendalam mengenai bagaimana kedua bank menerapkan prinsip *agility* dalam operasional mereka serta bagaimana analisis biaya-manfaat digunakan dalam pengambilan keputusan strategis. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari tangan pertama data yang digunakan berupa keterangan informasi hasil wawancara dengan narasumber serta dokumen-dokumen lain. Data Sekunder yaitu, data yang diperoleh dari laporan keuangan, struktur organisasi, pembagian tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang ada pada perusahaan, serta data-data yang digunakan dalam proses perbankan yang ada pada perusahaan dan masih berkaitan dengan penelitian ini.

#### A. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer dan staf yang terlibat dalam pengambilan keputusan di Bank Mandiri dan BCA Cabang Surabaya. Sampel penelitian diambil secara *purposive*, yaitu dengan memilih narasumber yang memiliki pengetahuan dan pengalaman terkait penerapan *agility* dan analisis biaya-manfaat di masing-masing bank. 14 (empat belas) narasumber yang diwawancarai, termasuk manajer departemen, analis keuangan, dan staf operasional.

**Tabel 1**  
**Data narasumber yang digunakan dalam penelitian**

No.	Nama	Usia	Jabatan	Masa Jabatan	No.	Nama	Usia	Jabatan	Masa Jabatan
1	Mr. BR	50 tahun	Branch Manager	25 tahun	1	Mr. AI	45 tahun	Kepala cabang	20 tahun
2	Mrs. MS	40 tahun	Branch Ops. Mgr	20 tahun	2	Mr. FS	40 tahun	wakil kepala cabang	15 tahun
3	Mr SR	35 tahun	Accounting	15 tahun	3	Mr HM	35 tahun	Accounting	10 tahun
4	Mrs HA	35 tahun	Staf IT	10 tahun	4	Mrs YP	30 tahun	Staf IT	5 tahun
5	Mrs AS	30 tahun	Account officer	8 tahun	5	Mr CA	29 tahun	Account officer	5 tahun
6	Mr. YG	30 tahun	Sales Officer	9 tahun	6	Ms. BA	29 tahun	Marketing	5 tahun
7	Mr GD	27 tahun	Customer Service	7 tahun	7	Mr WB	27 tahun	Customer Service	3 tahun

**Bank Mandiri**

**Bank Central Asia**



Pertimbangan penentuan populasi dan sampel:

1. Fokus Spesifik

Objektif Utama: Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan memahami penerapan konsep *agility* dan analisis biaya-manfaat dalam sektor perbankan, khususnya di PT Bank Mandiri dan Bank Central Asia (BCA) Cabang Surabaya. Dengan demikian, fokus pada kedua bank ini memungkinkan penelitian untuk memberikan detail yang lebih mendalam dan relevan tentang implementasi prinsip-prinsip *agility* dan analisis biaya-manfaat di level operasional yang spesifik.

2. Representativitas

Cabang Surabaya: Memilih lokasi Cabang Surabaya sebagai titik sentral penelitian memberikan representasi yang cukup baik mengenai operasional perbankan di wilayah metropolitan yang padat penduduk. Wilayah ini biasanya memiliki aktivitas ekonomi yang intensif dan variasi nasabah yang luas, sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan sebagai contoh yang relevan untuk wilayah urban lainnya di Indonesia.

3. Kelompok Staf yang Relevan

Kepala Cabang, Manajemen, Staf Keuangan, Staf IT, AO, Sales Officer, dan Customer Service: Kelompok staf ini mencakup orang-orang yang paling berinteraksi dengan proses operasional dan strategis perbankan. Kepala Cabang dan Manajemen memiliki visi strategis, sedangkan Staf Keuangan dan Staf IT berperan dalam pengelolaan sumber daya dan teknologi. AO (Assistant Operations Manager) dan Sales Officer berpartisipasi aktif dalam pengembangan produk dan layanan, sementara Customer Service memastikan kepuasan nasabah. Dengan demikian, penelitian ini dapat menangkap berbagai aspek yang kritical dalam implementasi *agility* dan analisis biaya-manfaat.

4. Keterbatasan Geografis

Meskipun penelitian ini memiliki keterbatasan geografis dengan hanya fokus pada Cabang Surabaya, namun hal ini masih relevan karena wilayah ini merupakan pusat ekonomi yang signifikan di Indonesia. Hasil penelitian dapat dijadikan acuan untuk implementasi yang lebih luas di tempat-tempat lain dengan modifikasi yang tepat.

## 5. Validitas dan Generalisasi

Dalam konteks akademis, penelitian kualitatif sering kali memprioritaskan *depth* (kedalaman) daripada *breadth* (luas). Dengan fokus pada populasinya yang terbatas tapi spesifik, penelitian ini dapat memberikan *insight* yang lebih mendalam tentang bagaimana prinsip-prinsip *agility* dan analisis biaya-manfaat diterapkan dalam konteks yang sangat konkret. Meski begitu, perlu diingat bahwa generalisasi hasil penelitian harus dilakukan dengan hati-hati dan mempertimbangkan konteks spesifik yang dipelajari.

## B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi tiga metode utama:

### 1. Wawancara :

Wawancara dilakukan dengan manajer dan staf dari Bank Mandiri dan BCA Cabang Surabaya yang memiliki pengetahuan terkait penerapan konsep *agility* dan analisis biaya-manfaat. Wawancara ini bersifat semi-terstruktur, di mana peneliti menggunakan panduan wawancara tetapi tetap memberikan ruang bagi narasumber untuk menjelaskan pandangan mereka secara lebih luas. Dari wawancara tersebut diharapkan dapat menjawab rumusan masalah yang sudah ada. Untuk dapat menjawab rumusan masalah tersebut dibuat suatu *list* pertanyaan yang nantinya akan berkembang sesuai dengan jawaban informan.

Makna biaya berdasarkan Konsep <u>Biaya</u> dan manfaat
1. Bagaimana proses perencanaan biaya yang telah disiapkan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang?
2. Apabila terjadi kelebihan transaksi yang menyebabkan kenaikan biaya yang dikeluarkan, apa yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasinya?
3. Bagaimana kondisi biaya sebelum adanya <i>agile</i> dan sesudah adanya <i>agile</i> ?
4. Bagaimanakah perbedaan kondisi profit perusaan setelah menerapkan <i>agile</i> dan sebelum menerapkan <i>agile</i> ?
5. Apakah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan mengalami peningkatan atau penurunan setelah penerapan <i>agile</i> pada perusahaan?
6. bagaimana kondisi profit perusahaan sebelum dan sesudah penerapan <i>agile</i> ?
7. dengan naik turunnya baya yang dikeluarkan oleh perusahaan apakah besaran gaji karyawan juga mengalami perubahan?
8. apakah perusahaan telah berperan aktif dalam setiap kegiatan lingkungan yang ada disekitar perusahaan?
9. bagaimanakah cara perusahaan merencanakan biaya lingkungan yang akan dikeluarkan untuk kegiatan lingkungan yang adadi masyarakat?
10. apakah perusahaan memiliki program yang dikhususkan untuk setiap kegiatan sosial yang ada dilingkungan masyarakat?
11. apakah perusahaan berperan aktif dalam setiap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh masyarakat yang ada di sekitar perusahaan?

Konsep <i>Agility</i>
1. bagaimana cara perusahaan dalam mengatasi percepatan dalam pelayanan masyarakat?
2. bagaimana cara perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja produk dan layanan secara lebih tepat, serta membuat keputusan strategis yang lebih baik dalam mengelola portofolio produk dan mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan.
3. apakah <i>Agilitas</i> memungkinkan perusahaan perbankan untuk lebih cepat mengembangkan dan meluncurkan produk dan layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang
4. apakah dengan konsep <i>agility</i> memungkinkan perusahaan perbankan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan
5. apakah dengan menerapkan konsep <i>agility</i> dalam operasinya, perusahaan perbankan dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya perusahaan
6. bagaimanakah langkah perusahaan perbankan dapat meningkatkan keberlanjutan perusahaan untuk tetap relevan dalam lingkungan yang berubah-uba setiap saat dengan perkembangan teknologi saat ini
7. apakah dengan menggunakan konsep <i>agile</i> dapat membantu perusahaan dalam melakukan manajemen risiko

## 2. Observasi:

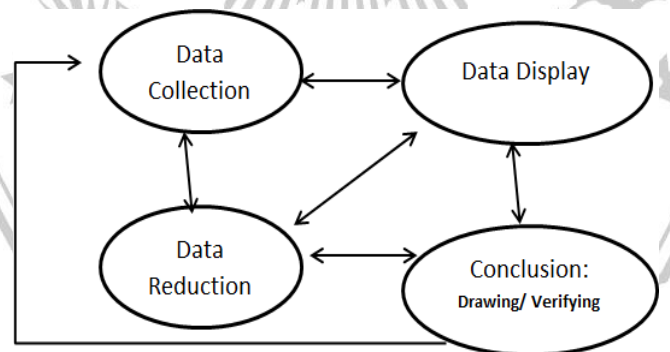
Observasi dilakukan untuk memahami konteks operasional di kedua bank. Peneliti akan mengamati proses kerja yang berkaitan dengan penerapan *agility*, interaksi antar tim, serta penggunaan teknologi dalam layanan perbankan.

## 3. Studi Dokumentasi:

Studi dokumentasi mencakup analisis laporan keuangan terkait rasio-rasio keuangan seperti *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Non-Performing Loans* (NPL). Selain itu, analisis juga akan dilakukan terhadap biaya operasional (*opex*) yang berkaitan dengan penerapan prinsip *agility*.

### C. Teknik/Tahapan Analisis Data

Data yang telah diperoleh selanjutnya akan dilakukan analisis dengan menggunakan analisis data dari *Milles and Huberman* untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada gambar berikut :



**Gambar 2 Teknik analisis data oleh Milles and Huberman**

**Data collection** (pengumpulan data ) adalah Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menentukan strategi pengumpulan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya (Milles and Huberman, 2014). **Data reduction** (reduksi data) yaitu sebagai proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung, dan diteruskan pada waktu pengumpulan data, dengan demikian reduksi data dimulai sejak peneliti mulai memfokuskan wilayah penelitian (Sugiyono, 2016).

**Data display** (penyajian data) setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2016). **Conclusion drawing** (penarikan kesimpulan dan verifikasi) Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menemukan makna data yang telah disajikan. Dari data- data yang telah terkumpul selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan dan kemudian kesimpulan tersebut diverifikasi serta diuji validitasnya (Sugiyono, 2016).

Langkah-langkah teknis selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan analisis data yang terdiri dari beberapa tahapan yaitu sebagai berikut:

1. Pengelompokan hasil wawancara, dan reduksi data yaitu peneliti merangkum, memilih hal-hal utama dan memusatkan perhatian pada hal-hal penting yang akan dilakukan pada penelitian ini, menentukan tema yang akan digunakan dan pola dari penelitian ini, setelah tema dan polah telah ditentukan selanjutnya peneliti memilih milih kembali data mana yang masih bias digunakan dan membuang hal-hal yang tidak diperlukan pada kegiatan penelitian ini. Hal ini dilakukan karena banyaknya data yang diperoleh dari lapangan sehingga memerlukan pengelompokan data agar lebih mempermudah.
2. Peneliti menganalisis data yang telah diberikan oleh informan dengan mengaitkannya dengan teori keberlanjutan dan teori *cost and Benefit* dari penelitian ini. Hal ini dapat mempermudah dan membantu peneliti dalam menyusun data-data yang telah diperoleh dan menemukan pola serta hubungan dari data tersebut serta dapat memudahkan dalam menarik kesimpulan pada penelitian ini.
3. Peneliti melakukan triangulasi data untuk menguji kevalidan dari data yang telah diberikan oleh informan dengan cara memberikan pertanyaan tambahan kepada para informan. Triangulasi data sendiri dilakukan dengan cara membandingkan data yang diberikan dengan melakukan pengecekan data dari beberapa sumber lain dengan waktu yang berbeda. Pada tahapan ini peneliti

melakukan perbandingan antara data yang telah diperoleh dengan membandingkan data antara perusahaan, masyarakat dan pemerintah.

Triangulasi dilakukan dengan memberikan pertanyaan yang sama pada informan yang berbeda dan akan ditemukan data yang valid. Triangulasi data dari segi metode juga dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan yang berbeda tetapi dengan maksud yang sama sehingga dapat memberikan keyakinan kepada peneliti bahwa data yang diperoleh valid.

4. Keempat, menarik kesimpulan merupakan tahapan peneliti melakukan pertimbangan penjelasan dari *system Agility Based Cost And Benefit Concept In Sustainability Banking Industry* untuk menjawab rumusan masalah.



## IV. PEMBAHASAN

### A. Pembahasan

Setelah penjelasan mengenai hal-hal yang menjadi latar belakang pada penelitian ini, dengan teori-teori yang memperkuat penelitian ini dan metode-metode yang akan digunakan, maka pada bab ini peneliti akan menjabarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian akan dijelaskan sesuai dengan hasil dari kegiatan wawancara, observasi dan dokumentasi. Pembahasan dalam bab ini didapat melalui hasil pengumpulan data melalui studi dokumentasi, observasi, wawancara terhadap informan yang dibutuhkan dalam penelitian, serta diskusi yang terfokuskan terhadap masalah yang diteliti. Pada bab hasil penelitian dan pembahasan ini, saya akan menguraikan berbagai temuan-temuan yang ditemukan selama proses penelitian berlangsung. penelitian ini dilakukan di bank Mandiri dan bank BCA yang ada di kota Surabaya, yang berkaitan dengan penerapan *agility based cost* pada industri perbankan yang ada di Indonesia.

Hasil wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep *agility* berbasis analisis biaya dan manfaat memberikan dampak positif terhadap efisiensi operasional di Bank Mandiri dan Bank Central Asia (BCA). Melalui implementasi *agility*, kedua bank tersebut mampu merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan tepat. Narasumber dari kedua bank mengungkapkan bahwa *agility* memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan nasabah dan perubahan regulasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keuangan serta menurunkan biaya operasional.

#### 1. *Agility impact on the sustainability* pada industri perbankan

Perusahaan telah berupaya untuk selalu mengikuti perkembangan zaman yang semakin canggih dan semakin cepat dan semakin lincah. perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang prima dan maksimal bagi para nasabah perusahaan. hal tersebut sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh narasumber saat dilakukan kegiatan observasi dan wawancara.

“Dalam industri perbankan saat ini secara terus menerus mengalami perubahan yang sangat cepat, termasuk perubahan dalam teknologi, kebijakan regulasi, dan preferensi pelanggan. Dengan menjadi lebih cepat, perusahaan perbankan dapat lebih mudah beradaptasi terhadap semua perubahan dan tetap relevan dalam lingkungan yang berubah-ubah.”

Perkembangan teknologi yang semakin pesat mengarahkan perbankan untuk lebih meningkatkan layanan dengan membentuk perbankan digital. Hal ini bertujuan agar bank dapat memaksimalkan pelayanan kepada nasabah dan meningkatkan mutu operasionalnya, sehingga diharapkan bank dapat mengembangkan perbankan digitalnya. Memasuki era digital, industri perbankan semakin gencar melakukan pengembangan teknologi perbankan digital (*digital banking*). Hal ini dilakukan untuk menarik minat calon nasabah baru, terutama generasi milenial atau kalangan modern. Salah satu contoh perubahan teknologi yang semakin maju adalah lahirnya berbagai aplikasi-aplikasi yang dapat menunjang berbagai pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat saat ini. pada masa ini masyarakat cenderung membutuhkan pelayanan yang terbaik dari perusahaan penyedia jasa keuangan untuk membantu berbagai kegiatan transaksi masyarakat yang semakin kompleks dan masyarakat mengharapkan pelayanan yang dapat membantu semua kegiatan transaksi keuangan yang dapat diakses selama 24 jam dan dapat diakses dari manapun dan kapanpun. perusahaan perbankan dituntut untuk berperan aktif dalam mengikuti perkembangan teknologi yang semakin canggih.

“Perusahaan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat salah satu contoh baru-baru ini perusahaan telah mengupdate layanan aplikasi yang dapat memudahkan masyarakat dalam bertransaksi masyarakat bisa melakukan berbagai macam transaksi keuangan setiap saat, dimana saja tanpa harus mengunjungi kantor layanan perbankan semua layanan digital perbankan ini bisa diakses 24 jam oleh masyarakat”

Dampak yang dirasakan oleh perusahaan dengan semakin canggih dan lincah teknologi saat ini memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk selalu memberikan pelayanan yang *responsive* terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat pada industri perbankan.

“Ya, dengan konsep *agility* ini perusahaan menjadi semakin responsif dengan kebutuhan masyarakat karena masyarakat ingin pelayanan yang prima, cepat dan tepat sehingga masyarakat menjadi puas dengan layanan yang kita berikan”

Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi saat ini memang merupakan sebuah keniscayaan di industri perbankan. Semakin canggih satu teknologi maka dunia perbankan juga diharuskan untuk mampu menerapkan digitalisasi dalam layanan, produk serta pengaturan dan pengawasan diharapkan menjadikan industri perbankan nasional memiliki daya tahan yang lebih kuat, berdaya saing di level internasional dan berkontribusi lebih besar pada perekonomian nasional dan peningkatan kesejahteraan masyarakat serta diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

“ya, agilitas sangat memungkinkan bagi perusahaan perbankan untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat kepada para nasabah perbankan karena semakin cepat pelayanan yang kami berikan maka semakin cepat juga nasabah melakukan transaksi secara cepat tepat dan nasabah menjadi puas dengan pelayanan yang kita berikan”

Perusahaan dengan senantiasa melakukan berbagai evaluasi-evaluasi dan semua kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan juga melibatkan masyarakat didalamnya. Karena semua kegiatan dalam dunia perbankan melibatkan masyarakat didalamnya. Semakin terkenal nama suatu perusahaan perbankan didasari oleh kepuasan masyarakat dalam melakukan berbagai transaksi keuangan pada suatu bank dan semakin memuaskan pelayanan yang diberikan oleh perbankan kepada masyarakat maka semakin banyak kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada perusahaan perbankan. Semakin besar kepercayaan masyarakat pada perbankan maka perusahaan harus melakukan berbagai inovasi-inovasi terbaru guna menunjang pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh narasumber kepada peneliti.

“Perusahaan selalu melibatkan masyarakat dan selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran dari masyarakat berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dari kritik dan saran tersebut perusahaan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan mutu dan pelayanan yang diberikan pada masyarakat”

Saat ini implementasi *Agile* bukanlah suatu proses yang mudah. Perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor kunci untuk memastikan kesuksesannya, termasuk budaya organisasi, struktur tim, komunikasi yang efektif, efisien, dan dukungan dari manajemen tingkat atas. Selain itu,



penggunaan alat dan teknologi yang tepat juga dapat membantu memfasilitasi proses *Agile* dan meningkatkan kinerja tim. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Agile* secara efektif, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif yang signifikan, mempercepat inovasi, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Namun, kesuksesan implementasi *Agile* tidak hanya bergantung pada penggunaan metodologi tertentu, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dan belajar dari pengalaman mereka secara terus-menerus.

“Tentu dengan menerapkan konsep *agility* ini kami dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang ada guna untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya yang kami keluarkan. dalam hal ini kami lebih mengoptimalkan proses yang otomatis, meningkatkan kolaborasi antar tim sehingga dapat mengurangi hambatan dalam pekerjaan yang dapat memunculkan biaya”

Semakin canggih suatu teknologi perbankan tidak menutup kemungkinan memberikan risiko bagi perusahaan, semakin *update* teknologi maka perusahaan perbankan perlu melakukan manajemen risiko yang bertujuan untuk mengatasi berbagai risiko-risiko yang akan muncul dikemudian hari. dengan menerapkan manajemen risiko tersebut perusahaan dapat melakukan berbagai identifikasi risiko dan menemukan jalan keluar bagi masalah tersebut.

“Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisa membantu perusahaan perbankan dalam mengelola risiko yang ada saat ini dan yang akan datang dengan lebih efektif. Dengan menjadi lebih *agile*, perusahaan dapat lebih cepat mengidentifikasi risiko dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi dampaknya”

## **2. Analisis Biaya Operasional Terkait Agility**

Untuk mendukung hasil wawancara, analisis biaya operasional yang terkait dengan penerapan prinsip *agility* di Bank Mandiri dan BCA dari tahun 2019 hingga 2022 dilakukan. Fokus utama analisis ini adalah pada tiga kategori biaya: biaya pelatihan, biaya teknologi, dan biaya terkait inovasi.

## **3. Biaya Pelatihan**

- a. Bank Mandiri: Dalam upaya meningkatkan *agility*, Bank Mandiri telah menginvestasikan secara signifikan dalam program pelatihan untuk

karyawan. Pada tahun 2019, total biaya pelatihan mencapai sekitar Rp50 miliar, yang meningkat menjadi Rp75 miliar pada tahun 2022.

- b. BCA: BCA juga menunjukkan peningkatan serupa dalam investasi pelatihan, dengan total biaya pelatihan sebesar Rp45 miliar pada tahun 2019 dan meningkat menjadi Rp70 miliar pada tahun 2022.

#### **4. Biaya Teknologi**

- a. Bank Mandiri: Investasi dalam teknologi informasi untuk mendukung sistem perbankan yang *agile* juga menjadi fokus utama. Pada tahun 2019, Bank Mandiri mengeluarkan sekitar Rp200 miliar untuk teknologi informasi, yang meningkat menjadi Rp300 miliar pada tahun 2022.
- b. BCA: BCA menginvestasikan sekitar Rp180 miliar pada tahun 2019 untuk teknologi informasi, dengan peningkatan menjadi Rp250 miliar pada tahun 2022.

#### **5. Biaya Terkait Inovasi**

- a. Bank Mandiri: Biaya terkait inovasi mencakup pengembangan produk baru dan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan nasabah. Pada tahun 2019, Bank Mandiri mengeluarkan sekitar Rp100 miliar untuk inovasi, yang meningkat menjadi Rp150 miliar pada tahun 2022.
- b. BCA: BCA juga menunjukkan komitmen terhadap inovasi dengan pengeluaran sebesar Rp90 miliar pada tahun 2019 dan meningkat menjadi Rp130 miliar pada tahun 2022.

#### **6. Perbandingan Rasio Keuangan**

Dalam tesis ini, peneliti menggunakan rasio *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Non-Performing Loans* (NPL) sebagai indikator untuk mengukur keberlanjutan industri perbankan.

ROA mengukur sejauh mana bank dapat menghasilkan laba dari total aset yang dimilikinya. Rasio ini menunjukkan efisiensi operasional dan kemampuan bank dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan keuangannya. Dalam konteks keberlanjutan, ROA yang tinggi mencerminkan bahwa bank tidak hanya mampu memberikan keuntungan kepada pemegang saham, tetapi juga berperan aktif dalam mendukung proyek-proyek yang berkelanjutan dan ramah lingkungan. Di sisi lain, ROE mengukur

profitabilitas yang diperoleh dari modal yang diinvestasikan oleh pemegang saham. Dengan kata lain, ROE menunjukkan seberapa efektif bank dalam menggunakan modal untuk menghasilkan keuntungan. Dalam kerangka keberlanjutan, bank yang memiliki ROE tinggi menunjukkan bahwa mereka dapat mengalokasikan sumber daya secara optimal untuk mendukung investasi yang tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Sementara itu, rasio NPL mengukur persentase pinjaman yang tidak dapat dilunasi dalam total pinjaman yang diberikan. Rasio ini penting untuk mengevaluasi risiko kredit dan kesehatan finansial bank. Dalam konteks keberlanjutan, rendahnya NPL menunjukkan bahwa bank mampu menjaga portofolio pinjamannya tetap sehat, yang pada gilirannya dapat mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Bank yang berfokus pada keberlanjutan cenderung lebih berhati-hati dalam memberikan pinjaman, terutama kepada proyek yang memiliki dampak sosial dan lingkungan yang positif.

Dengan demikian, penggunaan ketiga rasio ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana kinerja keuangan bank berkaitan erat dengan keberlanjutan. Rasio-rasio ini tidak hanya mencerminkan profitabilitas dan efisiensi, tetapi juga memberikan wawasan tentang risiko dan tanggung jawab sosial bank dalam mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

Untuk membandingkan rasio keuangan Bank Mandiri dan BCA dengan rata-rata perbankan di Indonesia selama periode 2019-2023, berikut adalah ringkasan rasio keuangan yang relevan:

Tabel 2. Perbandingan ROA, ROE dan NPL

Year	Bank Mandiri ROA (%)	Bank BCA ROA (%)	Industry ROA (%)	Bank Mandiri ROE (%)	Bank BCA ROE (%)	Industry ROE (%)	Bank Mandiri NPL (%)	Bank BCA NPL (%)	Industry NPL (%)
2019	2.33	3.9	2.7	14.65	18.3	13.5	2.33	1.3	2.5
2020	2.01	2.9	2.4	11.35	13.6	10	3.1	1.8	2.7
2021	3.01	3.2	2.9	19.3	17.1	15	2.66	2.2	3
2022	3.68	3.59	3.1	23.28	23.32	17	2.26	1.8	3
2023	4.03	3.63	3.5	27.31	23.49	20	1.36	1.6	2.8

Sumber data untuk analisis ini diambil dari laporan tahunan resmi Bank Mandiri dan BCA serta data industri perbankan Indonesia yang dipublikasikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia.

## **7. Return on Assets (ROA)**

- a. Bank Mandiri menunjukkan peningkatan ROA dari 2,33% pada tahun 2019 menjadi 4,03% pada tahun 2023 yang mencerminkan peningkatan efisiensi penggunaan aset.
- b. BCA mengalami penurunan ROA dari 3,9% pada tahun 2019 menjadi 3,63% pada tahun 2023 yang mencerminkan penurunan efisiensi penggunaan aset namun masih ROA masih lebih tinggi daripada Bank Mandiri dan industri.
- c. Rata-rata perbankan Indonesia menunjukkan tren stabil dengan sedikit fluktuasi di sekitar angka 2,3%-2,5%, menunjukkan bahwa baik Bank Mandiri maupun BCA memiliki kinerja di atas rata-rata industri.

## **8. Return on Equity (ROE)**

- a. ROE Bank Mandiri meningkat dari 14,65% ke 27,31%, mencerminkan peningkatan profitabilitas yang dihasilkan dari penerapan strategi perusahaan.
- b. ROE BCA menunjukkan hasil yang lebih baik dengan peningkatan dari 18,3% ke 23,49%, menandakan efektivitas lebih dalam strategi perusahaan.
- c. Rata-rata ROE perbankan Indonesia cenderung lebih rendah dibandingkan kedua bank tersebut tetapi menunjukkan tren peningkatan seiring waktu.

## **9. Non Performing Loan (NPL)**

- a. NPL Bank Mandiri mencatat penurunan dari 2,33% pada tahun 2019 menjadi 1,36%, menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko yang baik dalam pengelolaan risiko kredit.
- b. NPL BCA juga menunjukkan hasil yang baik walaupun mengalami penurunan dari 1,3% menjadi 1,6%, menandakan pengelolaan risiko yang efektif.
- c. Rata-rata NPL perbankan Indonesia berada di kisaran antara 1,8%-2%, menunjukkan bahwa kedua bank tersebut memiliki pengelolaan risiko yang lebih baik dibandingkan rata-rata industri.

## 10. Corporate Social Responsibility

Berikut adalah tabel Corporate Social Responsibility (CSR) yang diberikan oleh Bank Mandiri dan Bank BCA pada periode tahun 2019-2023:

**Tabel 3 Tabel Corporate Social Responsibility (CSR)**

Aspek CSR	Bank Mandiri	Bank BCA
Program Pendidikan	Beasiswa untuk mahasiswa, pelatihan keterampilan.	Program beasiswa, pelatihan untuk guru dan siswa.
Lingkungan	Penanaman pohon, program pengelolaan sampah.	Program penghijauan, pengurangan jejak karbon.
Kesehatan	Dukungan untuk puskesmas dan kampanye kesehatan masyarakat.	Program kesehatan gratis, pemeriksaan kesehatan rutin.
Pemberdayaan Ekonomi	MKM dan pendanaan mikro.	Program kredit mikro untuk usaha kecil dan menengah.
Tanggap Bencana	Donasi untuk korban bencana alam.	Dukungan logistik dan finansial untuk bencana alam.
Inovasi Sosial	Pengembangan aplikasi untuk memudahkan akses layanan keuangan.	Inisiatif digital untuk inklusi keuangan.

Kedua bank, Bank Mandiri dan Bank BCA, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dengan fokus pada berbagai aspek yang mendukung masyarakat dan lingkungan.

- a. **Program Pendidikan:** Keduanya aktif dalam memberikan beasiswa dan pelatihan, tetapi Bank Mandiri lebih menekankan pada pelatihan keterampilan yang langsung dapat diterapkan di dunia kerja, sementara Bank BCA lebih berfokus pada pendidikan formal.
- b. **Lingkungan:** Bank Mandiri melaksanakan program penanaman pohon dan pengelolaan sampah, sedangkan Bank BCA berfokus pada penghijauan dan pengurangan jejak karbon, menunjukkan pendekatan yang berbeda namun saling melengkapi dalam menjaga lingkungan.
- c. **Kesehatan:** Baik Bank Mandiri maupun Bank BCA berkontribusi dalam meningkatkan kesehatan masyarakat melalui dukungan kepada fasilitas kesehatan. Namun, BCA lebih menekankan pada pemeriksaan kesehatan rutin bagi masyarakat.
- d. **Pemberdayaan Ekonomi:** Keduanya berkomitmen untuk mendukung UMKM dengan pelatihan dan pendanaan. Namun, Bank BCA memiliki program kredit mikro yang lebih terfokus pada pemberdayaan usaha kecil.

- e. **Tanggap Bencana:** Kedua bank menunjukkan kepedulian terhadap bencana alam dengan memberikan donasi dan dukungan logistik, namun pendekatan mereka dapat berbeda dalam hal skala dan jenis bantuan.
- f. **Inovasi Sosial:** Bank BCA lebih aktif dalam mengembangkan inisiatif digital yang mendukung inklusi keuangan, sedangkan Bank Mandiri juga berfokus pada inovasi tetapi lebih kepada aplikasi layanan keuangan yang memudahkan akses bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, baik Bank Mandiri maupun Bank BCA memiliki strategi CSR yang komprehensif dan saling melengkapi dalam upaya mereka untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat Indonesia dari tahun 2019 hingga 2023.

#### **11. Konsep biaya dan manfaat berbasis kelincahan pada keberlanjutan industri perbankan**

Semakin lincah suatu perkembangan teknologi maka hal tersebut juga memberikan dampak bagi keuangan perusahaan dalam hal ini perusahaan harus menyiapkan sejumlah biaya lebih dari biaya yang biasanya dikeluarkan oleh perusahaan guna menunjang semua kemajuan teknologi tersebut. Perusahaan harus menyediakan sumber daya yang menunjang kemajuan tersebut, sedangkan untuk menyediakan Sumber Daya tersebut dibutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk memenuhinya dan hal tersebut membuat perusahaan harus menghasilkan pendapatan yang lebih besar dari biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk mengimbangi kemajuan teknologi tersebut.

“Perusahaan harus menghasilkan lebih banyak laba atau keuntungan dari biaya yang dikeluarkan. untuk mendorong perusahaan dalam memenuhi semua tantangan dalam kemajuan teknologi sehingga masyarakat juga dapat merasakan perubahan tersebut”

Dengan menggunakan *Agility Based Costing* (ABC), bank dapat lebih memahami komponen biaya yang signifikan dalam menyediakan layanan tertentu dan mengidentifikasi area di mana efisiensi dapat ditingkatkan atau biaya dapat ditekan. Hal ini memungkinkan bank untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif, meningkatkan profitabilitas, dan tetap bersaing dalam lingkungan industri yang dinamis dan cepat berubah.

“Setelah adanya *agile* perusahaan harus menyiapkan biaya lebih untuk kegiatan pelatihan karyawan yang bertujuan untuk menunjang sumberdaya yang lebih mumpuni dan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan”

Dalam ABC, biaya-biaya diidentifikasi dan dialokasikan berdasarkan aktivitas yang dilakukan untuk memberikan layanan kepada nasabah atau untuk mendukung operasional bank. Biaya-biaya ini kemudian dikaitkan dengan unit layanan atau produk secara langsung, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang biaya yang terkait dengan setiap produk atau layanan sesuai dengan penjelasan yang disampaikan oleh informan X yang menjelaskan bahwa:

“Biaya yang dikeluarkan perusahaan sudah pasti mengalami peningkatan hal ini disebabkan oleh bertambahnya upaya *upgrading skill* karyawan mengikuti perkembangan yang ada”

Secara keseluruhan, menerapkan konsep *agility* dalam industri perbankan dapat membantu bank untuk tetap kompetitif, meningkatkan kepuasan pelanggan, mengelola risiko dengan lebih baik, dan meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian dapat meningkatkan pendapatan perusahaan, seperti yang telah disampaikan oleh informan S beliau menjelaskan bahwa setelah menerapkan konsep *agility* pada industri perbankan yang semakin maju membuat perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan perbankan lainnya.

“Sebelum adanya *agile* pendapatan perusahaan berada diposisi fluktuatif tetapi setelah adanya *agile*, pendapatan perusahaan mengalami peningkatan yang signifikan hal ini disebabkan oleh semakin canggihnya teknologi yang ada”

Selain itu, ABC juga membantu bank dalam mengevaluasi kinerja produk dan layanan secara lebih tepat, serta membuat keputusan strategis yang lebih baik dalam mengelola portofolio produk dan mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan dengan memperhatikan berbagai kebijakan-kebijakan yang ada seperti besaran gaji karyawan, kegiatan sosial di masyarakat.

## **12. Manfaat *agility Based costing* bagi ekonomi masyarakat dan perusahaan**

Perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan bisnis khususnya pada industri perbankan sering kali dihadapkan pada perubahan cepat dalam teknologi, regulasi, dan preferensi pelanggan. Bank yang dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan-perubahan ini akan memiliki keunggulan kompetitif pentingnya inovasi agilitas memungkinkan bank untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan inovasi. Bank yang lebih lincah mampu menciptakan dan menerapkan produk dan layanan baru dengan lebih cepat, sehingga memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang.

“Perusahaan memberikan pendampingan dan membuka akses pasar bagi UMKM, serta memberikan pelatihan kualitas produk dan pengelolaan usaha untuk meningkatkan kapabilitas UMKM di dalam negeri, termasuk bantuan pengurusan untuk mendapatkan sertifikasi halal bagi pelaku UMKM makanan/kuliner”.

## **13. Manfaat *Agility Based Costing* bagi lingkungan perusahaan**

Dalam hal ini perusahaan telah berupaya untuk selalu berperan aktif dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh masyarakat dan perusahaan juga berfokus pada berperan aktif dalam berbagai kegiatan perbaikan lingkungan yang diadakan oleh masyarakat dan perusahaan juga telah menyiapkan biaya-biaya yang dikhususkan untuk kegiatan social dan lingkungan. Narasumber S juga menjelaskan mengenai penggunaan biaya lingkungan yang disiapkan oleh perusahaan dengan apa yang dilakukan perusahaan untuk memberikan manfaat bagi lingkungan tersebut.

“Saat ini perusahaan juga bergabung dengan berbagai platform kegiatan masyarakat dan pemerintah dalam kegiatan pelestarian lingkungan sehingga perusahaan juga berperan aktif dalam semua kegiatan masyarakat baik even internal ataupun eksternal yang ada di masyarakat dengan biaya-biaya yang telah disiapkan oleh perusahaan biaya-biaya tersebut disebut sebagai biaya pengembangan masyarakat dan dimasukkan pada bagian dari biaya umum dan administrasi”



## **B. Manfaat *agility Based costing* bagi sosial masyarakat**

Praktisi juga menambahkan bahwa biaya yang harus disiapkan oleh perusahaan tidak hanya biaya lingkungan saja tetapi perusahaan juga harus menyiapkan biaya-biaya lain seperti biaya sosial yang harus disediakan oleh perusahaan untuk keberlangsungan perusahaan di masa depan. Narasumber juga menjelaskan bahwa perusahaan wajib mencantumkan rencana biaya sosial tahunan dalam dokumen tahunan yang disampaikan kepada Kementerian Keuangan. dalam pengajuan biaya sosial juga harus memasukkan kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat, pendidikan, sosial budaya, kesehatan.

“Ya perusahaan memiliki program-program yang disiapkan khusus untuk kegiatan social di masyarakat dan kegiatan pemberdayaan ekonomi masyarakat salah satu contoh memberi bantuan pemberdayaan kewirausahaan skala mikro untuk mendukung pemulihan ekonomi masyarakat sedangkan untuk kegiatan social sendiri perusahaan juga aktif dalam kegiatan masyarakat”

### **1. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam penerapan *agility* di sektor perbankan Indonesia**

Penerapan konsep *agility* dalam sektor perbankan Indonesia menghadapi berbagai hambatan yang saling terkait, yang dapat mengurangi efektivitas strategi ini dalam meningkatkan responsivitas dan efisiensi operasional. Setiap hambatan tidak hanya berdampak pada kemampuan bank untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, tetapi juga berpotensi memengaruhi kinerja jangka panjang.

#### **a. Regulasi yang Ketat**

Sektor perbankan di Indonesia beroperasi dalam kerangka regulasi yang ketat, yang sering kali membatasi fleksibilitas bank dalam berinovasi. Hal ini menciptakan tantangan bagi bank untuk menerapkan prinsip *agility*, karena mereka harus menyeimbangkan antara kepatuhan terhadap regulasi dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika pasar.

#### **b. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung**

Budaya organisasi yang konservatif dapat menghambat penerapan *agility*. Jika karyawan tidak didorong untuk berkolaborasi dan berbagi

pengetahuan, maka inisiatif *agile* akan sulit untuk diimplementasikan secara efektif. Perubahan budaya diperlukan agar agility dapat terintegrasi dalam operasi sehari-hari bank.

c. Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Ketersediaan sumber daya manusia yang terlatih dan memiliki keterampilan yang sesuai menjadi krusial dalam penerapan agility. Tanpa pelatihan yang memadai, karyawan mungkin kesulitan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan metode kerja *agile*, sehingga menghambat proses inovasi.

d. Infrastruktur Teknologi yang Kurang Memadai

Infrastruktur teknologi yang tidak memadai juga menjadi penghalang signifikan. Bank perlu melakukan investasi besar dalam teknologi informasi untuk mendukung inisiatif *agile*. Tanpa dukungan teknologi yang tepat, upaya untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas akan terhambat.

e. Manajemen Risiko yang Kurang Proaktif

Pendekatan manajemen risiko yang reaktif dapat menghalangi bank dalam merespons perubahan pasar dengan cepat. Bank perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang lebih proaktif agar dapat mengidentifikasi dan menangani potensi risiko sebelum menjadi masalah besar.

f. Ketidakpastian Pasar

Ketidakpastian di pasar dapat membuat bank ragu untuk mengambil langkah-langkah inovatif. Dalam lingkungan yang volatile, keputusan strategis harus diambil dengan hati-hati, tetapi terlalu banyak kehati-hatian bisa mengakibatkan kehilangan peluang untuk beradaptasi dengan cepat. Dengan memahami dan menjembatani hambatan-hambatan ini, bank di Indonesia dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk menerapkan agility, sehingga mampu meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis mereka di tengah tantangan VUCA dan TUNA. Upaya kolaboratif antara manajemen, karyawan, dan regulator juga diperlukan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung penerapan prinsip-prinsip agility secara menyeluruh.

## V. KESIMPULAN

### A. Kesimpulan Umum

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep *agility* berbasis *cost-benefit analysis* (CBA) memberikan dampak positif dalam meningkatkan efisiensi operasional perbankan dan keberlanjutan perusahaan dari ekonomi, sosial dan lingkungan. Dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat, bank dapat mempertahankan kinerja finansial yang sehat dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa bank-bank yang menerapkan prinsip-prinsip *agility* dan melakukan CBA efektif dalam meningkatkan efisiensi operasional. Peningkatan proporsi biaya operasional terkait dengan *agility* dari tahun 2019 hingga 2023 juga menunjukkan komitmen besar kedua bank dalam investasi teknologi canggih dan inovasi.

Implementasi *agility* dan CBA tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memastikan keberlanjutan bisnis di tengah kondisi VUCA dan TUNA. Strategi ini memungkinkan bank untuk tetap responsif terhadap perubahan pasar sambil mempertahankan standar etika dan regulasi yang ketat.

### B. Keterbatasan dan Batasan Penelitian

#### 1. Populasi dan Sampel.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam populasi dan sampel, karena hanya berfokus pada Bank Mandiri dan BCA Cabang Surabaya, sehingga hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh industri perbankan di Indonesia.

#### 2. Jenis Data.

Penelitian ini menggunakan data primer melalui wawancara dan data sekunder dari laporan keuangan bank, tetapi ketersediaan data sekunder mungkin terbatas atau tidak akurat.

#### 3. Durasi Penelitian.

Durasi penelitian yang singkat (periode 2019–2023) mungkin tidak mencakup semua faktor-faktor yang berpengaruh pada implementasi *agility* dan CSR.

#### 4. Interpretasi Hasil.

Interpretasi hasil penelitian harus dilakukan dengan hati-hati karena beberapa faktor eksternal dapat mempengaruhi hasil.

### C. Saran-Saran

Untuk memastikan kesinambungan implementasi *agility* di masa depan, beberapa saran dapat diberikan:

#### 1. Pelatihan Berkelanjutan SDM

Perlunya pelatihan berkelanjutan bagi staf untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan terkait metodologi *agile*. Pelatihan ini harus berorientasi pada adaptabilitas dan fleksibilitas organisasi.

#### 2. Peningkatan Kapasitas SDM

Investasi dalam program pengembangan kapasitas SDM untuk memastikan bahwa tim dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan tren industri.

#### 3. *Monitoring and continues evaluation*

Pentingnya monitoring dan evaluasi terus-menerus untuk memastikan bahwa implementasi *agility* masih efektif dan sesuai dengan harapan. Analisis biaya-manfaat *ongoing* dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis yang tepat.

#### 4. Integrasi Teknologi Modern

Integrasi teknologi modern yang canggih dalam operasional perbankan untuk meningkatkan efisiensi dan responsifitas terhadap permintaan nasabah.

#### 5. *Partnership* dengan *Fintech*

Kerjasama dengan *fintech* atau perusahaan teknologi lainnya untuk mengoptimalkan kapabilitas digitalisasi dan inovasi produk layanan.

#### 6. Fokus pada *Triple Bottom Line*

Implementasi triple bottom line (*economic, social, environmental sustainability*) dalam strategi bisnis untuk memastikan dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

#### D. Rencana Penelitian Masa Depan

Penelitian ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai dampak jangka panjang dari penerapan prinsip-prinsip *agility* dan CSR di sektor perbankan Indonesia. Penelitian mendatang dapat mengeksplorasi:

1. Pengaruh spesifik dari program CSR terhadap kepuasan nasabah.
2. Analisis lebih mendalam mengenai hubungan antara *agility*, inovasi produk, dan kinerja keuangan.
3. Studi komparatif antara bank-bank lain di Indonesia untuk mendapatkan gambaran yang lebih luas tentang praktik terbaik dalam implementasi *agility* dan CSR.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational *agility*: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology and People*, 28(3), 570–588. <https://doi.org/10.1108/ITP-06-2014-0124>
- Adshead, D., Thacker, S., Fuldauer, L. I., & Hall, J. W. (2019). Delivering on the Sustainable Development Goals through long-term infrastructure planning. *Global Environmental Change*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101975>
- Adshead, D., et al.(2019). "Sustainable Development Goals And Infrastructure Planning."
- Agdaviswan, A., Muljono, P., & Joko Purwono, dan. (2021). *Analisis Penerapan Manajemen Agile Pada PT Telekomunikasi Indonesia Divisi Digital Service Analysis of Agile Management Application in PT Telekomunikasi Indonesia Digital Service Division* (Vol. 16, Issue 1). <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmpi/>
- Ahmadzadeh, A., Sheikh Aboumasoudi, A., Shahin, A., & Teimouri, H. (2020). Developing a QFD model for prioritizing the CSFs of ERP based on the enablers of organizational *agility*. *Benchmarking*, 28(4), 1164–1185. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0411>
- Andrade, I. M. De, & Tumelero, C. (2022a). Increasing customer service efficiency through artificial intelligence chatbot. *Revista de Gestao*, 29(3), 238–251. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0120>
- Andrade, I. M. De, & Tumelero, C. (2022b). Increasing customer service efficiency through artificial intelligence chatbot. *Revista de Gestao*, 29(3), 238–251. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0120>
- Antony, J.(2014). "Agile In Financial Services: A Study Of Best Practices."
- Apriliya, dkk.(2012). "Cost Benefit Analysis In Information Technology Projects."
- Azza Agdaviswan et al.(2021). "Agility In Financial Services: The Role Of Organizational Culture."
- Bintang, N. K., Dwinantari, N., Pramesti, G. A., Putri, D., Anugrah, P., Dewi, C., Akuntansi, S. I., & Primakara, S. (2022). ANALISIS MANFAAT INVESTASI TEKNOLOGI INFORMASI PADA PT BANK MAYBANK INDONESIA TBK. In *JINTEKS* (Vol. 4, Issue 4).
- Dini Wahyudi Soelistyo, A., Edi Nugroho, L., Wahyu Winarno, W., & Teknologi Informasi, M. (2015). *MODEL ANALISIS PRODUKTIVITAS INVESTASI TI PERUSAHAAN*. 6–8.

- Dobrzykowski, D., et al.(2016). "The Impact Of Agility On Financial Performance In Banking."
- Elkington, J.(1997). "Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line Of 21st Century Business."
- Gholampourkashi, S., Cygler, J. E., Belec, J., Vujicic, M., & Heath, E. (2019). Monte Carlo and analytic modeling of an Elekta Infinity linac with *Agility* MLC: Investigating the significance of accurate model parameters for small radiation fields. *Journal of Applied Clinical Medical Physics*, 20(1), 55–67. <https://doi.org/10.1002/acm2.12485>
- Gregory, R. W., Keil, M., Muntermann, J., & Mähring, M. (2015). Paradoxes and the nature of ambidexterity in IT transformation programs. *Information Systems Research*, 26(1), 57–80. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0554>
- Hamad, Z. M. M., & Yozgat, U. (2017). Does organizational *agility* affect organizational learning capability? Evidence from commercial banking. *Management Science Letters*, 7(8), 407–422. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2017.5.001>
- Hamidianpour, F., Esmailpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational *agility*: A study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105–118. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n7p105>
- Hernández-Nieves, E., Hernández, G., Gil-González, A. B., Rodríguez-González, S., & Corchado, J. M. (2020). Fog computing architecture for personalized recommendation of banking products. *Expert Systems with Applications*, 140. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2019.112900>
- Kuklinski, M. R., Oxford, M. L., Spieker, S. J., Lohr, M. J., & Fleming, C. B. (2020). Benefit-cost analysis of Promoting First Relationships®: Implications of victim benefits assumptions for return on investment. *Child Abuse and Neglect*, 106. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2020.104515>
- Kurniawan, Maulana, A., & Iskandar, Y. (2023). The Effect of Technology Adaptation and Government Financial Support on Sustainable Performance of MSMEs during the COVID- 19 Pandemic. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2177400>
- Milles and Huberman. (2014). *qualitativ Data Analysis*.
- Schniederjans, M.J.(2004). "Cost-Benefit Analysis: A Practical Approach."

Senadheera, V., Warren, M., & Leitch, S. (2017). Social media as an information system: improving the technological agility. *Enterprise Information Systems*, 11(4), 512–533. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1245872>

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*. PT.Alfabet.

Tri Herawati, Y., Triswardhani, R., Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan, B., & Kesehatan Masyarakat, F. (n.d.). *COST BENEFIT ANALYSIS ANTARA PEMBELIAN ALAT CT-SCAN DENGAN ALAT LASER DIODA PHOTOCOAGULATOR DI RSD*

*BALUNG JEMBER (Cost Benefit Analysis Between CT-Scan Device Purchasing With Laser Dioda Photocoagulator In Balung General Hospital of Jember).*

Tuah Tuah, P., Pertiba, S., Indomesia, P., & Haris Oktabian, R. (n.d.). *PERSPEKTIF AGILE UNTUK PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.*

<http://www.agilehrmanifesto.org/>

Winby, S., & Worley, C.G.(2014). "Agility As A Strategic Capability."



## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Daftar Wawancara

Makna biaya berdasarkan Konsep Biaya	Jawaban
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana proses perencanaan biaya yang telah disiapkan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang?</li> <li>2. Apabila terjadi kelebihan transaksi yang menyebabkan kenaikan biaya yang dikeluarkan, apa yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasinya?</li> <li>3. Bagaimana kondisi biaya sebelum adanya agile dan sesudah adanya agile?</li> <li>4. Bagaimanakah perbedaan kondisi profit perusaan setelah menerapkan agile dan sebelum menerapkan agile?</li> <li>5. Apakah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan mengalami peningkatan atau penurunan setelah penerapan agile pada perusahaan?</li> <li>6. dengan naik turunnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan apakah besaran gaji karyawan juga mengalami perubahan?</li> <li>7. apakah perusahaan telah berperan aktif dalam setiap kegiatan lingkungan yang ada disekitar perusahaan?</li> <li>8. bagaimanakah cara perusahaan merencanakan biaya lingkungan yang akan dikeluarkan untuk kegiatan lingkungan yang ada di masyarakat?</li> <li>9. apakah perusahaan memiliki program yang dikhususkan untuk setiap kegiatan social yang ada dilingkungan masyarakat?</li> <li>10. apakah perusahaan berperan aktif dalam setiap kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh masyarakat yang ada di sekitar perusahaan?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. perencanaan biaya yang telah disiapkan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang mengikuti percepatan perkembangan yang ada dimasyarakat sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan biaya apa saja yang diperlukan dalam mengimbangi perkembangan dalam industry perbankan</li> <li>2. perusahaan harus menghasilkan lebih banyak laba dari biaya yg dikeluarkan. untuk mendorong masarakat untuk merasakan perubahan tersebut.</li> <li>3. Setelah adanya agile perusahaan harus menyiapkan biaya lebih untuk kegiatan pelatihan karyawan</li> <li>4. sebelum adanya agile pendapatan perusahaan berada diposisi fluktuatif tetapi setelah adanya agile pendapatan perusahaan mengalami peningkatan yang sangat signifikan hal ini disebabkan oleh semakin canggihnya teknologi yang ada</li> <li>5. biaya yang dikeluarkan perusahaan sudah pasti mengalami peningkatan hal ini disebabkan oleh bertambahnya upaya upgrading skil karyawan mengikuti perkembangan yang ada</li> <li>6. untuk besaran gaji karyawan mengikuti kebijakan dari pemerintah dan pimpinan pusat</li> <li>7.</li> <li>8. perusahaan telah berperan aktif dalam semua kegiatan masyarakat baik even internal atauun eksternal</li> <li>9. tentunya perusahaan melakukan observasi terlebih dahulu apa saja yang sedang terjadi dilingkungan saat ini sehingga perusahaan bisa menentukan biaya yang akan dikhususkan untuk lingkungan.</li> <li>10. ya perusahaan memiliki program-program yang disiapkan khusus untuk kegiatan social di masyarakat seperti kegiatan donor darah yang bekerja sama dengan PMI, bakti sosial, santunan dll Kemudian untuk pilar ekonomi, tutur Okki dan Ibu eva, BCA dan Mandiri memberikan pendampingan dan membuka akses pasar bagi UMKM, serta memberikan pelatihan kualitas produk dan pengelolaan usaha untuk meningkatkan kapabilitas UMKM di dalam negeri, termasuk bantuan pengurusan untuk mendapatkan sertifikasi halal bagi pelaku UMKM makanan/kuliner.</li> <li>11. Ya, BCA berperan aktif Ya Mandiri berperan aktif</li> </ol>

<p>bagaimana cara perusahaan dalam mengatasi percepatan dalam pelayanan masyarakat?</p> <p>bagaimana cara perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja produk dan layanan secara lebih tepat, serta membuat keputusan strategis yang lebih baik dalam mengelola portofolio produk dan mengembangkan strategi bisnis yang berkelanjutan.</p> <p>apakah Agilitas memungkinkan perusahaan perbankan untuk lebih cepat mengembangkan dan meluncurkan produk dan layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang berkembang</p> <p>apakah dengan konsep agility memungkinkan perusahaan perbankan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan</p> <p>apakah dengan menerapkan konsep agility dalam operasinya, perusahaan perbankan dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya perusahaan</p> <p>bagaimanakah langkah perusahaan perbankan dapat meningkatkan keberlanjutan perusahaan untuk tetap relevan dalam lingkungan yang berubah-ubah setiap saat dengan perkembangan teknologi saat ini</p> <p>apakah dengan menggunakan konsep agile dapat membantu perusahaan dalam melakukan manajemen risiko</p>	<p>perusahaan berupaya semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat salah satu contoh baru-baru ini perusahaan telah mengupdate layanan aplikasi yang dapat memudahkan masyarakat dalam bertransaksi perusahaan selalu melibatkan masyarakat dan selalu terbuka dalam menerima kritikan dan saran dari masyarakat berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dari kritik dan saran tersebut perusahaan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan mutu dan pelayanan yang diberikan pada masyarakat</p> <p>ya agilitas sangat memungkinkan bagi perusahaan perbankan untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat kepada para nasabah perbankan karena semakin cepat pelayanan yang kami berikan maka semakin cepat juga transaksi nasabah transaksi cepat tepat nasabah menjadi puas dengan pelayanan yang kita berikan</p> <p>ya dengan konsep agility ini perusahaan menjadi semakin responsive dengan kebutuhan masyarakat karena masyarakat ingin pelayanan yang prima, cepat dan tepat sehingga masyarakat menjadi puas dengan layanan yang kita berikan</p> <p>tentu dengan menerapkan konsep agility ini kami dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya yang kami keluarkan. dalam hal ini kami lebih mengoptimalkan proses yang otomatis, meningkatkan kolaborasi antar tim sehingga dapat mengurangi hambatan dalam pekerjaan yang dapat memunculkan biaya</p> <p>dalam industri perbankan saat ini secara terus menerus mengalami perubahan yang sangat cepat, termasuk perubahan dalam teknologi, kebijakan regulasi, dan preferensi pelanggan. Dengan menjadi lebih kecepat, perusahaan perbankan dapat lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan ini dan tetap relevan dalam lingkungan yang berubah-ubah.</p> <p>Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisa membantu perusahaan perbankan dalam mengelola risiko yang ada saat ini dan yang akan datang dengan lebih efektif. Dengan menjadi lebih agile, perusahaan dapat lebih cepat mengidentifikasi risiko dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengurangi dampaknya.</p>
---	--

## Lampiran 2 Daftar Informan

No.	Nama	Usia	Jabatan	Masa Jabatan
1	Mr. BR	50 tahun	Branch Manager	25 tahun
2	Mrs. MS	40 tahun	Branch Ops. Mgr	20 tahun
3	Mr SR	35 tahun	Accounting	15 tahun
4	Mrs HA	35 tahun	Staf IT	10 tahun
5	Mrs AS	30 tahun	Account officer	8 tahun
6	Mr. YG	30 tahun	Sales Officer	9 tahun
7	Mr GD	27 tahun	Customer Service	7 tahun

No	Nama	Usia	Jabatan	Masa Jabatan
1	Mr. AI	45 tahun	Kepala cabang	20 tahun
2	Mr. FS	40 tahun	wakil kepala cabang	15 tahun
3	Mr HM	35 tahun	Accounting	10 tahun
4	Mrs YP	30 tahun	Staf IT	5 tahun
5	Mr CA	29 tahun	Account officer	5 tahun
6	Ms. BA	29 tahun	Marketing	5 tahun
7	Mr WB	27 tahun	Customer Service	3 tahun

Lampiran 3 Proses wawancara

