

Dampak Alokasi Investasi Teknologi Bank BJB Terhadap Efisiensi Operasional dalam Perspektif Filosofi Sunda Periode 2021-2025

Rangga Kurniawan^{1*}, Salsabila², Cici Khaliani³, Iqlima Nabillah Solihin⁴, Ridwan⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Pasundan, Indonesia

*E-mail: ranggakurniawan2580@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 20-05-2026

Revision: 06-06-2026

Published: 06-06-2026

DOI Article:

10.24905/mlt.v6i2.477

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak alokasi investasi teknologi informasi terhadap efisiensi operasional PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank BJB) periode 2021–2025 melalui kacamata kearifan lokal trilogi filosofi Sunda (Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh). Menggunakan metode kombinasi dengan Explanatory Sequential Design, analisis kuantitatif regresi linear sederhana diuji terlebih dahulu menggunakan data sekunder laporan tahunan, yang kemudian diperdalam melalui analisis isi kualitatif. Hasil pengujian statistik membuktikan bahwa investasi teknologi berpengaruh signifikan dan positif terhadap indeks efisiensi operasional dengan tingkat korelasi yang sangat kuat ($r = 0,963012745$) dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 92,7%. Meski demikian, data rasio keuangan historis riil menunjukkan adanya lonjakan BOPO dari 81,94% pada tahun 2021 menjadi 92,18% pada tahun 2025 yang mengonfirmasi terjadinya fenomena digital paradox akibat tingginya biaya infrastruktur dan adaptasi digital di tahap awal. Melalui integrasi filosofi Sunda dalam kerangka Stewardship Theory, makna efisiensi berhasil direkonstruksi dari sekadar angka akuntansi menjadi efisiensi sosial yang berkelanjutan. Nilai Silih Asah tecermin pada pengembangan kompetensi digital SDM, Silih Asih mewujudkan pada peningkatan kualitas kenyamanan layanan nasabah, dan Silih Asuh menjustifikasi pembengkakan biaya operasional sebagai ethical cost demi mengayomi keamanan siber serta membimbing pertumbuhan inklusif ekonomi akar rumput (UMKM) daerah.

Kata Kunci: Investasi Teknologi, Efisiensi Operasional, Digital Paradox, Filosofi Sunda

A B S T R A C T

This study aims to analyze the impact of information technology investment allocation on the operational efficiency of PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank BJB) for the 2021–2025 period through the lens of local wisdom, specifically the Sundanese philosophy trilogy (Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh). Employing a mixed-methods approach with an Explanatory Sequential Design, a quantitative

Acknowledgment

simple linear regression analysis was first conducted using secondary annual report data, followed by an in-depth qualitative content analysis. Statistical results reveal that technology investment has a positive and significant effect on the operational efficiency index, showing a very strong correlation ($r = 0,963012745$) and a coefficient of determination (R^2) of 92.7%. However, historical financial ratios indicate an increase in the BOPO ratio from 81.94% in 2021 to 92.18% in 2025, confirming a short-term digital paradox phenomenon driven by high initial infrastructure and digital adaptation costs. By integrating Sundanese philosophy within the Stewardship Theory framework, the definition of efficiency is successfully reconstructed from narrow accounting metrics into sustainable social efficiency. The value of Silih Asah is reflected in developing human resources' digital competency, Silih Asih manifests in enhancing service quality for customer satisfaction, and Silih Asuh justifies the rising operational expenses as an ethical cost to safeguard cybersecurity and foster the inclusive growth of local micro, small, and medium enterprises (MSMEs).

Keywords: *Technology Investment, Operational Efficiency, Digital Paradox, Sundanese Philosophy*

© 2026 Published by multiplier. Selection and/or peer-review under responsibility of multiplier

PENDAHULUAN

Maharani & Sari (2025) menjelaskan bahwa industri perbankan saat ini menghadapi pusaran transformasi fundamental akibat pergeseran perilaku masyarakat yang semakin melek digital. Ramadhan & Ahmar (2025) mencatat bahwa Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mendorong perbankan, khususnya Bank Pembangunan Daerah (BPD), untuk segera mengadopsi transaksi elektronik guna mempertahankan daya saing. Maharani & Sari (2025) berpendapat bahwa transformasi digital merestrukturisasi cara bank menciptakan nilai melalui pemanfaatan komputasi awan dan kecerdasan buatan. Sri Dwiningsih et al. dalam Nova et al. (2026) menegaskan bahwa implementasi peta biru transformasi digital memperkuat ketahanan bank di tengah persaingan ketat dengan perusahaan teknologi finansial (*fintech*).

Utami (2022) mendefinisikan penganggaran modal (*capital budgeting*) sebagai alat bantu krusial bagi manajemen untuk memperkecil risiko investasi aset tetap yang bernilai besar. Pelipa & Astikawati (2021) menyatakan bahwa bank harus menjustifikasi setiap alokasi belanja modal melalui perhitungan nilai sekarang yang akurat guna menjamin keuntungan jangka Panjang. Utami (2022) menambahkan bahwa proses perencanaan pengeluaran modal

ini bertujuan untuk menambah nilai perusahaan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (2025a) memaparkan posisi bank bjb sebagai bank pembangunan daerah terbesar di Indonesia dengan jangkauan operasional yang sangat luas dalam ikhtisar kinerja keuangannya. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (2021) mengusung tema akselerasi digital dalam laporan tahunannya guna memberikan makna bagi pembangunan ekonomi regional di Jawa Barat dan Banten. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (2024) melaporkan keberhasilan bank bjb dalam menuntaskan seluruh rangkaian proses Kelompok Usaha Bank (KUB) sebagai induk bagi BPD lain.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (2025b) menjelaskan dalam laporan tahunannya bahwa perusahaan terus mempercepat transformasi digital untuk meningkatkan efisiensi proses operasional serta menjunjung tinggi prinsip *good corporate governance*. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (2025b) mengonfirmasi bahwa bank bjb memanfaatkan ekosistem digital untuk memperluas jangkauan layanan perbankan transaksional. PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (2021) merinci strategi penguatan infrastruktur yang andal untuk mendukung operasional dan produk berbasis digital sejak tahun 2021.

Nova et al. (2026) menjelaskan bahwa kemunculan internet banking serta pengembangan mobile banking menandai dimulainya transformasi digital pada sektor perbankan. Nova et al. (2026) menguraikan pemanfaatan cloud computing serta penerapan *Artificial Intelligence (AI)* dan *machine learning* untuk kebutuhan analisis data, personalisasi layanan, dan otomatisasi proses. Nurmalia & Andi dalam Nova et al. (2026) menegaskan bahwa revolusi digital memiliki pengaruh besar pada sektor perbankan. Nurmalia & Andi dalam Nova et al. (2026) berpendapat bahwa otomatisasi proses dan pengurangan penggunaan kertas dapat secara signifikan menurunkan rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (BO-PO). Nova et al. (2026) mencatat bahwa peningkatan transaksi digital banking di Bank Indonesia sebesar 54,89% secara year over year pada tahun 2024 menunjukkan adanya pergeseran preferensi konsumen menuju layanan digital. Radita A.U dalam Nova et al. (2026) mengungkapkan bahwa transformasi digital juga menimbulkan hambatan baru, meliputi kebutuhan akan investasi teknologi yang besar, meningkatnya ancaman keamanan *siber*, dan persaingan ketat dari perusahaan *fintech* yang lebih gesit. Radita A.U dalam Nova et al. (2026) menyoroti fenomena digital paradox, yaitu kondisi ketika investasi signifikan dalam teknologi tidak selalu

menghasilkan keuntungan yang sepadan dalam jangka pendek.

Kurniawan dkk. dalam Pranita et al. (2026) Transformasi digital di bidang perbankan melibatkan penggunaan teknologi seperti *blockchain*, analisis *big data*, *mobile banking*, *internet banking*, dan kecerdasan buatan/ *artificial intelligence (AI)* untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan pelanggan. Lantip dalam Pranita et al. (2026) dengan menerapkan teknologi digital, bank dapat menghemat biaya operasional, meningkatkan kecepatan dan akurasi pemrosesan data, serta mengotomatiskan prosedur bisnis. Herlanlam et al. dalam Pranita et al. (2026) Namun, ketika melakukan transformasi digital, bank juga harus mempertimbangkan risiko keamanan *siber* dan perlindungan data pribadi. Indrayani et al. dalam Pranita et al. (2026) selain itu, bagi bank yang menjalani transformasi digital, khususnya bank kecil dan menengah, pengeluaran tertinggi yang signifikan juga menjadi pertimbangan penting. Luthfia dkk. dalam Pranita et al. (2026) di sisi lain, terdapat temuan yang menunjukkan adanya perbedaan antara investasi teknologi dan hasil kinerja yang dicapai, terutama ketika transformasi digital diimplementasikan tanpa penyesuaian yang sesuai terhadap strategi dan prosedur bisnis. Selain itu, terdapat kesenjangan antara investasi teknologi yang signifikan dan hasil kinerja yang kurang ideal di sejumlah institusi, yang menunjukkan bahwa rencana implementasi yang sesuai komprehensif diperlukan untuk transformasi digital.

Menurut Vasios dalam Handa et al., (2025) menjelaskan investasi infrastruktur dan teknologi, termasuk peningkatan alokasi belanja dan modal TI sebesar 8-10% dan adopsi teknologi mutakhir seperti kecerdasan buatan, otomatisasi proses robotik, dan pemrosesan bahasa alami, BCA telah menerapkan strategi transformasi digital yang komprehensif. Integrasi teknologi seperti kecerdasan buatan *artificial intelligence/ AI*, dan *blockchain* juga memungkinkan otomatisasi proses yang kompleks. Handa et al., (2025) menyebutkan bahwa dengan menurunkan rasio biaya terhadap pendapatan dari 43,7% menjadi 34,3%, adopsi *fintech* telah secara signifikan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, dalam rangka meningkatkan infrastruktur keamanan *siber*, BCA berencanan meningkatkan alokasi anggaran belanja modal (*Capital Expenditure/CapEx*) untuk TI sebesar 8% pada tahun 2025 dan kemungkinan mencapai 8-10% Ferdiansyah dkk (dalam Handa et al., 2025).

Kurniawan et al. (2021) mengutip penelitian yang sudah dilakukan oleh Vial bahwa transformasi digital merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menggunakan teknologi digital guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi baik operasi internal maupun penawaran pasar eksternal. Dalam penelitian Kurniawan et al. (2021) terdapat kutipan dari Markus bahwa

transisi perusahaan menuju big data, analitik, *cloud*, *mobile*, dan *platform* media sosial juga disebut sebagai transformasi digital. Hasil penelitian Kurniawan et al. (2021) yang merujuk pada Aral menjelaskan mengenai transformasi digital, organisasi dapat melibatkan pelanggan dengan inovasi digital baru dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam berbagai aspek bisnis mereka. Kurniawan et al. (2021) dalam studinya yang merujuk pada Heckl menjelaskan mengenai perusahaan dengan inovasi yang lebih besar lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Namun demikian, kesuksesan jangka panjang tidak dapat dicapai tanpa pengembangan ide bisnis baru, produk dan layanan inovatif, dan fokus intensif pada retensi pelanggan. Dalam pandangan Sintha melalui studi Kurniawan et al. (2021) konteks perbankan daerah, Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai lembaga keuangan dimaksudkan untuk memaksimalkan fungsi perantaranya dan memberikan efisiensi terbaik yang memungkinkan guna mendukung pembiayaan pembangunan daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, transformasi digital dalam perbankan tidak hanya berorientasi pada efisiensi operasional, tetapi juga perlu tetap memperhatikan kebutuhan pelanggan dan nilai pelayanan kepada masyarakat (Kurniawan et al., 2021).

Sesuai dengan pandangan Pudjiastuti et al. (2024), di era global saat ini, informasi dan teknologi merupakan landasan yang sangat penting (h.5). Namun, kepercayaan publik terhadap cita-cita luhur negara ini terkikis sebagai akibat dari prevalensi nilai-nilai global dalam masyarakat (h.6). Oleh karena itu, dalam membangun masyarakat, cita-cita lokal atau pandangan dunia lokal sangatlah penting (h.6). Dalam masyarakat Sunda, nilai-nilai lokal tersebut tercermin dalam filosofi Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh, dan Silih Wangi. Untuk meningkatkan kecerdasan, Silih Asah dipahami sebagai pembelajaran bersama. Silih Asih dimaknai sebagai kecintaan bersama terhadap seluruh ciptaan Tuhan, sedangkan Silih Asuh dipahami sebagai anggota masyarakat yang saling membimbing satu sama lain (h.1). Selain itu, dalam masyarakat Sunda, gagasan Silih Asih telah berkembang dengan tujuan untuk saling mencintai dan peduli satu sama lain (h.7), sementara definisi Silih Asuh adalah upaya untuk mendorong pertumbuhan bersama di antara anggota masyarakat (h.7). Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa konflik dan perbedaan tidak seharusnya dibesar-besarkan; sebaliknya, hal itu harus menjadi dasar bagi kehidupan yang penuh toleransi dan saling menghormati, yang pada akhirnya akan mengarah pada kehidupan yang damai dan indah (h.2). Selain itu, Silih Wangi merupakan praktik menanamkan nilai-nilai lokal berdasarkan rasa hormat terhadap reputasi satu sama lain (h.8). Dengan demikian, filosofi Silih Asah, Silih Asih, Silih Asuh, dan Silih Wangi menjadi relevan dalam menjaga keseimbangan antara perkembangan teknologi dan nilai

kemanusiaan di tengah transformasi digital.

Uli et al. (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa mengenai transformasi digital di Indonesia menunjukkan sebuah langkah lebih maju dan potensial dalam membangun perekonomian nasional dan sektor ekonomi kreatif berbasis digital. Perkembangan ini dapat mendukung pelayanan keuangan berbasis teknologi (*fintech*) sehingga dapat membantu masyarakat untuk mendapatkan akses yang lebih cepat dan mudah dalam melakukan pembayaran, pinjaman, dan investasi digital hanya melalui perangkat digital. Perkembangan ini dinilai dapat memperkuat perekonomian lokal dan membantu mengurangi ketimpangan ekonomi yang ada dalam masyarakat. Namun, pelaksanaan transformasi digital masih belum berjalan maksimal dikarenakan adanya berbagai tantangan yang perlu dihadapi khususnya dalam regulasi dan tingkat literasi digital yang masih rendah.

Studi Davidson & Pon (2022) menyoroiti bahwa penelitian tentang *capital budgeting* di sektor perbankan masih relatif terbatas. Penelitian yang ada cenderung berfokus pada aspek akurasi *forecasting*, efisiensi investasi, dan pengaruh aspek angka dalam pengambilan keputusan kinerja perusahaan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa adanya penggunaan *forecast* yang terlalu presisi dapat menimbulkan *precision bias* yang dapat menurunkan akurasi dan performal operasional sebuah perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian terdahulu masih berfokus dalam *forecast investasi* perusahaan secara umum dan belum banyak mengaitkannya dengan transformasi digital dalam sektor perbankan daerah.

Di sisi lain Rizieq (2024) mengungkapkan adanya keterbatasan dalam sektor perbankan mengenai adanya ketergantungan pada cabang fisik karena diperlukannya peningkatan keamanan data dan perlindungan privasi nasabah yang lebih kuat. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah bank tidak hanya memerlukan pengelolaan investasi yang efisien saja melainkan juga dituntut untuk dapat mengurangi ketergantungan pada layanan fisik sekaligus dapat meningkatkan keamanan data dan perlindungan privasi nasabah seiring perkembangan teknologi digital. Jaya, (2025) Adanya berbagai tuntutan dalam dunia perbankan mernberikan ketertarikan tersendiri dalam sebuah penelitian lain yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, khususnya melalui penerapan sikap disiplin, kehati-hatian, saling menghormati, dan perilaku saling membantu dalam lingkungan kerja.

Fadillah & Khomsiyah (2024) Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa falsafah Sunda Silih Asih, Silih Asah, Silih Asuh perlu diterapkan dalam tata kelola sebuah perusahaan untuk membangun lingkungan organisasi yang humanis, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan para pemangku kepentingan. Namun, penelitian-penelitian terdahulu masih berfokus pada aspek tata kelola perusahaan secara umum dan belum mengkaji penerapan filosofi Silih Asih, Silih Asah, Silih Asuh dalam analisis efisiensi *capital budgeting* untuk transformasi digital pada sektor perbankan daerah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi *capital budgeting* untuk transformasi digital pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk Periode 2021-2025 dalam perspektif filosofi Silih Asih, Silih Asah, Silih Asuh.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode mix method yaitu kombinasi antara metode kualitatif dan kuantitatif dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman objektif, reliabel, valid, dan komprehensif terhadap permasalahan yang ada dalam sebuah penelitian (Sugiyono dalam Mauluddin, 2025). Penelitian ini menerapkan *Explanatory Sequential Design* (ESD), yaitu salah satu desain dalam metode *mixed method* yang menghubungkan penelitian secara kuantitatif dan kualitatif secara berurutan dengan mendahulukan analisis kuantitatif kemudian dilanjutkan dengan analisis kualitatif untuk membantu menjelaskan secara detail dari hasil yang diperoleh pada tahapan penelitian sebelumnya (Toyon, 2021).

Pada tahapan pertama penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui data sekunder berupa laporan tahunan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank Bjb) untuk menganalisis pengaruh alokasi investasi teknologi terhadap efisiensi operasional perusahaan. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini digunakan untuk menjawab pertanyaan dari penelitian mengenai hubungan dan pengaruh antarvariabel yang diteliti. Dilanjutkan pada tahapan kedua menggunakan penelitian kualitatif melalui analisis isi (*content analysis*) terhadap laporan tahunan dan berbagai kajian pustaka melalui jurnal yang memuat pengetahuan mengenai nilai-nilai Trilogi Filosofi Sunda dalam sebuah budaya organisasi perusahaan. Hasil penelitian kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai peran nilai budaya lokal dalam mendorong efektivitas investasi teknologi dan peningkatan efisiensi operasional di PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank Bjb). Oleh karena itu, kombinasi kedua pendekatan ini diharapkan mampu mencipt-

takan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, populasi yang ditetapkan adalah seluruh data laporan keuangan dan operasional historis PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk sejak perusahaan beroperasi sebagai badan usaha perbankan publik. Teknik penentuan sampel dilakukan menggunakan metode purposive sampling dengan kriteria inklusi yang ketat. Teknik pengumpulan data yang digunakan sepenuhnya adalah metode pengumpulan data sekunder. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan Microsoft Excel. Dalam penelitian ini, analisis diawali dengan analisis deskriptif. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan analisis korelasi Pearson untuk mengetahui kekuatan dan arah hubungan antara variabel investasi teknologi dengan efisiensi operasional. Untuk mengetahui pengaruh investasi teknologi terhadap efisiensi operasional, penelitian ini menggunakan analisis regresi linear sederhana.

HASIL

Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank BJB) periode 2021–2025. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Alokasi Investasi Teknologi (X), sedangkan variabel dependen adalah Efisiensi Operasional (Y) yang diukur menggunakan indikator BOPO dan Cost to Income Ratio (CIR).

Tabel 1. Data Penelitian

| Tahun | Indeks Investasi Teknologi (X) | BOPO (%) | CIR (%) | Indeks Efisiensi Operasional (Y) |
|-------|--------------------------------|----------|---------|----------------------------------|
| 2021 | 0,67 | 81,94 | 67,00 | 74,47 |
| 2022 | 0,73 | 80,35 | 70,04 | 75,195 |
| 2023 | 0,87 | 85,31 | 69,02 | 77,165 |
| 2024 | 0,93 | 90,20 | 71,47 | 80,835 |
| 2025 | 1,00 | 92,18 | 70,89 | 81,535 |

Sumber: Data di Olah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, terlihat bahwa indeks investasi teknologi Bank BJB mengalami peningkatan secara konsisten dari tahun 2021 hingga 2025. Kondisi tersebut menunjukkan komitmen perusahaan dalam memperkuat transformasi digital melalui pengembangan infrastruktur teknologi informasi, layanan digital, dan inovasi berbasis teknologi. Pada saat yang sama, nilai efisiensi operasional juga mengalami perubahan selama periode pengamatan.

Analisis Statistik Deskriptif**Tabel 2. Hasil Analisis Statistik Deskriptif**

| Tahun | Indeks Investasi Teknologi (X) | BOPO (%) | CIR (%) | Indeks Efisiensi Operasional (Y) |
|-----------|--------------------------------|----------|---------|----------------------------------|
| 2021 | 0,67 | 81,94 | 67,00 | 74,47 |
| 2022 | 0,73 | 80,35 | 70,04 | 75,195 |
| 2023 | 0,87 | 85,31 | 69,02 | 77,165 |
| 2024 | 0,93 | 90,20 | 71,47 | 80,835 |
| 2025 | 1,00 | 92,18 | 70,89 | 81,535 |
| Rata-rata | 0,84 | | | 77,84 |

Sumber: Data di Olah (2026)

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata investasi teknologi sebesar 0,84 dengan nilai minimum 0,67 dan maksimum 1,00. Hal tersebut mengindikasikan bahwa selama periode penelitian Bank BJB terus meningkatkan pengalokasian dana pada sektor teknologi informasi dan transformasi digital.

Analisis Korelasi**Tabel 3. Hasil Analisis Korelasi**

| Variabel | Koefisien Korelasi (r) |
|---|------------------------|
| Investasi Teknologi dan Efisiensi Operasional | 0,963012745 |

Sumber: Data di Olah (2026)

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,963012745. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara investasi teknologi dan efisiensi operasional berada pada kategori sangat kuat. Koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang searah. Artinya, semakin tinggi investasi teknologi yang dilakukan Bank BJB maka semakin tinggi pula tingkat efisiensi operasional yang dicapai perusahaan. Hubungan yang sangat kuat tersebut mengindikasikan bahwa teknologi berperan penting dalam mendukung efektivitas proses bisnis perusahaan. Pemanfaatan teknologi dapat membantu mempercepat proses pelayanan, mengurangi biaya administrasi, meningkatkan akurasi data, serta memperbaiki kualitas pengambilan keputusan manajerial. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa investasi teknologi merupakan salah satu faktor strategis yang dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Analisis Regresi Linear Sederhana**Tabel 4. Analisis Regresi Linear Sederhana**

| Variabel | Koefisien |
|-------------------------|-------------|
| Konstanta | 58,90277778 |
| Investasi Teknologi (X) | 22,54431217 |

Sumber: Data di Olah (2026)

$$Y = 58,90277778 + 22,54431217$$

Berdasarkan persamaan tersebut, nilai konstanta sebesar 58,90277778 menunjukkan bahwa apabila investasi teknologi dianggap konstan atau tidak mengalami peningkatan, maka nilai efisiensi operasional diperkirakan berada pada angka 58,90277778. Sementara itu, koefisien regresi sebesar 22,54431217 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan indeks investasi teknologi akan meningkatkan nilai efisiensi operasional sebesar 22,54431217 satuan. Koefisien yang bernilai positif menunjukkan bahwa investasi teknologi memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan efisiensi operasional perusahaan. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kebijakan perusahaan dalam meningkatkan investasi teknologi mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas operasional. Semakin baik teknologi yang dimiliki perusahaan, semakin efektif pula proses bisnis yang dijalankan sehingga penggunaan sumber daya menjadi lebih efisien.

Koefisiensi Determinasi (R²)**Tabel 5. Koefisiensi Determinasi (R²)**

| Keterangan | Nilai |
|----------------------------|-------------|
| R Square (R ²) | 0,927393546 |
| Persentase | 92,7% |

Sumber: Data di Olah (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,927393-546 atau 92,7%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi efisiensi operasional Bank BJB mampu dijelaskan oleh variabel investasi teknologi sebesar 92,7%. Dengan kata lain, perubahan efisiensi operasional yang terjadi selama periode penelitian sebagian besar dipengaruhi oleh perubahan investasi teknologi yang dilakukan perusahaan. Adapun sisanya sebesar 7,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kualitas sumber daya manusia, strategi bisnis perusahaan, kondisi ekonomi makro, regulasi industri perbankan, serta faktor operasional lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Besarnya nilai R² menunjukkan

bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara investasi teknologi dan efisiensi operasional.

Uji Hipotesis (Uji t)

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis (uji-t)

| Variabel | T-hitung | P-value | Keputusan |
|---|-------------|-------------|-------------------------|
| Investasi Teknologi (X) dan Efisiensi Operasional (Y) | 6,190205245 | 0,008491565 | H ¹ diterima |

Sumber: Data di Olah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai t-hitung sebesar 6,190 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,008491565. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa investasi teknologi berpengaruh signifikan terhadap efisiensi operasional Bank BJB. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa alokasi investasi teknologi berpengaruh terhadap efisiensi operasional dapat diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa peningkatan investasi teknologi bukan hanya berhubungan dengan efisiensi operasional, tetapi juga terbukti memberikan pengaruh yang nyata secara statistik. Artinya, perubahan yang terjadi pada efisiensi operasional tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dipengaruhi oleh peningkatan investasi teknologi yang dilakukan perusahaan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa alokasi investasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi operasional Bank BJB. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,963012745 menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara kedua variabel. Selain itu, nilai koefisien determinasi sebesar 96,3% menunjukkan bahwa sebagian besar variasi efisiensi operasional dapat dijelaskan oleh investasi teknologi. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,008491565 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan investasi teknologi mampu mendorong peningkatan efisiensi operasional perusahaan.

Dasuki (2021) menjelaskan bahwa teori *Resource Based View* (RBV) memandang sumber daya strategis sebagai faktor utama yang menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Teori ini menekankan bahwa organisasi dapat mencapai kinerja yang unggul apabila mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi secara efektif. Dalam konteks penelitian ini, teknologi informasi merupakan salah satu sumber daya strategis yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat daya saing perusa-

haan. Rothaermel (2024) juga menegaskan bahwa kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan menjadi dasar dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, Bank BJB dapat memanfaatkan investasi teknologi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas operasional perusahaan.

Antonczak & Burger-Helmchen (2025) menyatakan bahwa penerapan teknologi digital seperti *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan sistem informasi modern mampu meningkatkan efektivitas operasional organisasi. Pemanfaatan teknologi tersebut memungkinkan perusahaan mengolah informasi secara lebih cepat dan akurat sehingga dapat mendukung proses pengambilan keputusan manajerial. Selain itu, teknologi digital juga membantu perusahaan mengurangi kesalahan operasional, meningkatkan produktivitas kerja, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa investasi teknologi tidak hanya berfungsi sebagai pengeluaran modal, tetapi juga sebagai investasi strategis yang dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai transformasi digital di sektor perbankan menunjukkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses bisnis, percepatan pemrosesan data, dan pengurangan biaya transaksi. Pemanfaatan layanan digital seperti mobile banking, internet banking, *blockchain*, *artificial intelligence*, dan *big data* memungkinkan bank menjalankan aktivitas operasional secara lebih efektif dibandingkan dengan metode konvensional. Selain meningkatkan efisiensi internal, digitalisasi juga mampu meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa peningkatan investasi teknologi di Bank BJB berkorelasi positif dengan peningkatan efisiensi operasional.

Nova et al. (2026) menjelaskan bahwa fenomena digital paradox dapat muncul ketika perusahaan mengalokasikan investasi teknologi dalam jumlah besar, tetapi belum memperoleh manfaat efisiensi secara langsung pada tahap awal implementasi. Perusahaan umumnya harus mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk pengadaan infrastruktur teknologi, pengembangan sistem informasi, pemeliharaan perangkat, penguatan keamanan siber, serta pelatihan sumber daya manusia. Akibatnya, perusahaan sering kali menghadapi peningkatan biaya operasional dalam jangka pendek sebelum memperoleh manfaat ekonomi yang optimal dari investasi tersebut.

Fenomena tersebut terlihat pada Bank BJB yang mengalami peningkatan rasio BOPO dari 81,94% pada tahun 2021 menjadi 92,18% pada tahun 2025. Peningkatan rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih menanggung berbagai biaya yang berkaitan dengan pengembangan infrastruktur dan layanan digital selama proses transformasi digital berlangsung. Namun, kondisi tersebut tidak menunjukkan bahwa investasi teknologi gagal meningkatkan efisiensi operasional. Sebaliknya, kondisi tersebut menggambarkan adanya fase adaptasi yang umum terjadi ketika organisasi melakukan perubahan teknologi dalam skala besar.

Rothaermel (2024) menegaskan bahwa perusahaan akan memperoleh manfaat yang lebih besar apabila mampu mengintegrasikan teknologi dengan sumber daya dan kapabilitas organisasi secara efektif. Dalam konteks Bank BJB, investasi teknologi dapat meningkatkan efisiensi operasional melalui percepatan proses bisnis, peningkatan kualitas layanan, optimalisasi penggunaan sumber daya, serta penguatan kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri perbankan yang semakin terdigitalisasi. Oleh karena itu, Bank BJB perlu memandang investasi teknologi sebagai strategi jangka panjang yang tidak hanya berorientasi pada efisiensi biaya, tetapi juga pada peningkatan kapabilitas organisasi dan keberlanjutan bisnis.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa investasi teknologi memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi operasional Bank BJB. Temuan tersebut memperkuat teori *Resource Based View* (RBV) dan sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi secara optimal mampu meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, semakin besar komitmen perusahaan dalam mengembangkan teknologi digital, semakin besar pula peluang perusahaan untuk mencapai efisiensi operasional dan mempertahankan keunggulan kompetitif di masa mendatang.

Berdasarkan hasil olah data periode 2021-2025 menunjukkan bahwa alokasi investasi teknologi Bank BJB mengalami peningkatan secara konsisten di setiap tahunnya. Pada periode yang sama telah terjadi peningkatan rasio BOPO dan CIR. Peningkatan ini terjadi karena adanya biaya implementasi teknologi yang relatif besar pada tahap awal transformasi digital, Pengembangan infrastruktur teknologi informasi, penguatan keamanan siber, pemeliharaan sistem, serta pelatihan sumber daya manusia yang mengeluarkan biaya cukup tinggi, sehingga manfaat efisiensi belum sepenuhnya dapat tercermin dalam indikator jangka pendek. rasio BOPO dan Cost Income Rasio (CIR) cenderung meningkat. Temuan ini membuktikan bahwa adanya peningkatan investasi teknologi belum secara langsung diikuti oleh penurunan rasio

efisiensi operasional dalam jangka pendek.

Hal ini dapat dijelaskan melalui teori *Resource Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa teknologi merupakan sumber daya strategis perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikombinasikan dengan kemampuan organisasi dalam mengelolanya. Dasuki (2021) menjelaskan bahwa sumber daya yang bernilai tidak selalu menghasilkan manfaat secara instan, melainkan membutuhkan proses pengembangan dan integrasi dengan sumber daya lain agar mampu menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Investasi teknologi yang telah dilakukan oleh Bank BJB selama periode ini dianggap sebagai upaya untuk memperkuat fondasi digital perusahaan dalam menghadapi perubahan perilaku nasabah dan persaingan industri yang semakin terdigitalisasi.

Berdasarkan teori *Resource Based View* (RBV), kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi dan pengetahuan karyawan sebagai langkah strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam filosofi Silih Asah dianggap sebagai sebuah penyamaran dari proses pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan kompetensi digital sebagai faktor penting agar investasi teknologi dapat meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan. Temuan penelitian ini sejalan dengan Indriasari et al. (2022) yang berpendapat bahwa implementasi teknologi modern dalam industri perbankan membutuhkan kesiapan organisasi, sumber daya manusia, serta dorongan proses bisnis yang memadai. Maka dari itu, peningkatan investasi yang telah dilakukan tidak dapat menjamin adanya efisiensi operasional secara langsung karena organisasi memerlukan waktu untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan sistem dan pola kerja.

Silih Asah adalah salah satu filosofi dari budaya Sunda yang berfokus pada pentingnya nilai saling mencerdaskan, berbagi pengetahuan, serta meningkatkan kapasitas individu maupun organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan alokasi investasi teknologi Bank BJB selama periode 2021-2025 membuktikan bahwa adanya komitmen perusahaan untuk memperkuat kemampuan aset tenaga kerja internal dan pihak eksternal melalui pengembangan sistem digital, inovasi layanan perbankan, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Temuan ini juga mendukung penelitian Moektiwibowo & Hendayana (2025) yang menegaskan bahwa human capital readiness merupakan faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital.

Dalam perspektif Capital Budgeting, investasi teknologi dianggap sebagai sebuah keputusan investasi jangka panjang yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh manfaat di

masa mendatang. Pengalokasian dana pada pengembangan infrastruktur digital, sistem informasi, dan teknologi pendukung operasional menunjukkan bahwa Bank BJB tidak hanya berfokus pada kebutuhan operasional saja, melainkan juga telah mempersiapkan kapasitas organisasi dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis di masa depan.

Terakhir, dari perspektif transformasi digital, peningkatan investasi teknologi menggambarkan sebuah pencerminan sebagai bentuk upaya perusahaan dalam membangun kesiapan perusahaan mengadopsi teknologi modern seperti digital banking, otomatisasi proses bisnis, dan berbagai layanan berbasis data. Oleh karena itu, nilai silih asah berperan sebagai fondasi budaya yang mendukung keberhasilan transformasi digital melalui peningkatan kualitas pengetahuan dan kemampuan adaptasi Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu, peningkatan investasi teknologi yang dilakukan oleh Bank BJB tidak hanya dapat dipahami sebagai keputusan *capital budgeting* jangka panjang tetapi juga sebagai salah satu upaya yang dapat membangun sumber daya dan strategi organisasi sebagaimana dijelaskan dalam teori RBV melalui perspektif silih asah, investasi tersebut juga menunjukkan adanya saranan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan, kompetensi digital dan kemampuan adaptasi sumber daya manusia sebagai fondasi utama dalam keberhasilan transformasi digital perusahaan. Selain itu adanya peningkatan investasi teknologi yang dilakukan oleh Bank BJB dapat dipahami sebagai keputusan dari *capital budgeting* jangka panjang yang bertujuan menciptakan manfaat ekonomi di masa depan. Meskipun peningkatan efisiensi operasional belum terlihat secara langsung selama periode penelitian, investasi tersebut sebagai bentuk dari kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan industri perbankan yang semakin terdigitalisasi. Dan peningkatan investasi teknologi mencerminkan komitmen Bank BJB dalam mendukung proses transformasi digital perusahaan. Investasi tersebut menjadi landasan bagi pengembangan layanan digital, peningkatan kualitas pelayanan nasabah, serta penguatan daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan perilaku masyarakat dan perkembangan teknologi di sektor perbankan.

Dengan demikian, peningkatan investasi teknologi yang dilakukan oleh Bank BJB dapat dipahami sebagai keputusan *capital budgeting* jangka panjang yang bertujuan menciptakan manfaat ekonomi di masa depan, Dari perspektif *resource based view* (RBV), investasi tersebut merupakan upaya perusahaan dalam membangun sumber daya yang menghasilkan keunggulan daya saing berkelanjutan. Sementara itu, dari perspektif transformasi digital, investasi teknologi menjadi fondasi utama dalam mendukung modernisasi layanan, peningkatan kualitas pelayanan, dan penguatan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, investasi tekno-

logi tidak hanya memiliki nilai ekonomis, tetapi juga berperan sebagai sebuah pembangun instrumen startegis dalam emndukung keberhasilan transformasi digital Bank BJB.

Dalam filsafat Sunda, Silih Asih berarti memiliki perasaan mencintai, merawat, dan menghormati orang lain. Nilai ini menunjukkan betapa pentingnya menciptakan hubungan yang ramah dan baik yang bermanfaat bagi semua orang. Dalam dunia bisnis saat ini, Silih Asih dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas layanan, memperhatikan kebutuhan pelanggan, dan membangun hubungan yang kuat dan positif dengan mitra dan pendukung perusahaan. Fadillah & Khomsiyah (2024) mengatakan bahwa Silih Asih berarti saling mencintai sebagai sesama manusia, yang membantu membangun hubungan yang damai dan bertanggung jawab di dalam organisasi. Dalam penelitian ini, nilai Silih Asih digunakan sebagai cara untuk melihat bagaimana investasi teknologi Bank BJB dapat membantu meningkatkan kualitas layanan bagi pelanggan. Dari tahun 2021 hingga 2025, Bank BJB mengerjakan beberapa proyek terkait perbankan digital, aplikasi, sistem, layanan digital, dan transformasi cara mereka beroperasi secara digital. Investasi ini dimaksudkan untuk membantu perusahaan bekerja lebih baik dan juga membuat layanan lebih mudah, lebih cepat, lebih nyaman, dan lebih aman bagi pelanggan.

Nilai Silih Asih dapat dilihat dalam pengembangan layanan perbankan digital, yang memungkinkan nasabah mengakses layanan kapan saja dan di mana saja tanpa perlu pergi ke cabang. Digitalisasi layanan juga membantu mempercepat proses transaksi, meningkatkan respons terhadap kebutuhan nasabah, serta memberikan pengalaman layanan yang lebih baik. Jadi, teknologi bukan hanya alat untuk membuat operasional lebih efisien, tetapi juga cara untuk memperkuat hubungan antara bank dan nasabahnya. Selain itu, peningkatan kualitas layanan melalui transformasi digital menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang di era digital. Bank BJB berupaya menambah nilai bagi nasabahnya dengan mempermudah akses layanan, meningkatkan keamanan transaksi, dan memperkenalkan produk digital inovatif. Hal ini sejalan dengan prinsip Silih Asih, yang menekankan pentingnya membangun hubungan yang harmonis, saling percaya, dan saling menguntungkan.

Filosofi Silih Asuh mengandung makna saling membimbing, melindungi, dan bertanggung jawab dalam kehidupan bersama. Dalam konteks organisasi, nilai tersebut tercermin melalui penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), manajemen risiko, dan perlindungan terhadap seluruh pemangku kepentingan. Transformasi digital yang

dilakukan Bank BJB tidak hanya memerlukan investasi pada teknologi, tetapi juga memerlukan sistem pengawasan, pengendalian, dan pengelolaan risiko yang memadai. Semakin tinggi tingkat digitalisasi perusahaan, semakin besar pula risiko yang harus dihadapi, seperti risiko keamanan siber, kebocoran data, gangguan sistem, maupun risiko operasional lainnya.

Dalam menghadapi tekanan finansial ini, manajemen Bank BJB memoderasi pemakaian efisiensi operasional menggunakan filosofi kearifan lokal Silih Asuh (saling membimbing, mengayomi, dan tumbuh bersama) dalam bingkai *Stewardship Theory*. Melalui dimensi mengayomi nasabah, pembengkakan biaya operasional dipandang sebagai *ethical cost*, kewajiban moral untuk menjamin keamanan dana dan data nasabah dari ancaman siber yang tidak boleh dikompromikan demi mengejar rasio keuangan yang rendah. Sementara pada dimensi saling membimbing, anggaran dialokasikan secara sadar untuk peningkatan kapabilitas digital karyawan melalui budaya kerja yang inklusif (*peer-to-peer learning*), guna menciptakan kesiapan internal (*brainware*) dan meminimalkan risiko kesalahan sistem dalam jangka panjang.

Pada dimensi pertumbuhan bersama, Bank BJB memanfaatkan teknologi digitalnya untuk membangun ekosistem yang inklusif bagi pelaku UMKM dan pasar tradisional melalui perluasan QRIS serta bjb DigiCash. Meskipun proses mengedukasi ekonomi akar rumput ini membutuhkan biaya lapangan yang besar dan menekan efisiensi saat ini, langkah tersebut merupakan bentuk keadilan distributif yang akan memperkuat fundamental keuangan bank di masa depan melalui basis nasabah yang loyal. Secara keseluruhan, nilai Silih Asuh berhasil merekonstruksi ulang konsep efisiensi operasional Bank BJB dari sekadar rasio akuntansi yang sempit (BOPO dan CIR) menjadi Efisiensi Sosial yang Berkelanjutan, di mana bank menjalankan perannya sebagai pelayan amanah yang mengasuh masyarakat menuju era digitalisasi yang bermartabat. Hal ini sejalan dengan pendapat Fadillah & Khomsiyah (2024) yang menyatakan bahwa silih asuh memiliki makna yang berarti suatu perbuatan individu yang membantu individu lainnya agar mendapatkan hasil yang baik secara bersamaan.

Berdasarkan hasil penelitian, trilogi Sunda yang terdiri atas Silih Asah, Silih Asih, dan Silih Asuh memberikan perspektif yang komprehensif dalam memahami pengaruh investasi teknologi terhadap efisiensi operasional Bank BJB. Nilai Silih Asah menjelaskan pentingnya peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital. Nilai Silih Asih menjelaskan bagaimana teknologi dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, nilai Silih Asuh menjelaskan pentingnya tata kelola, perlindungan,

dan tanggung jawab organisasi dalam mengelola teknologi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, keberhasilan investasi teknologi di Bank BJB tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang dialokasikan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan nilai-nilai pembelajaran, kepedulian, dan tanggung jawab sebagaimana tercermin dalam filosofi Sunda. Integrasi antara teknologi modern dan kearifan lokal tersebut menjadi faktor penting yang dapat mendukung terciptanya efisiensi operasional sekaligus keberlanjutan kinerja perusahaan di masa mendatang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif menggunakan regresi linear sederhana dan pendekatan kualitatif dengan kerangka kearifan lokal Sunda (Trisilas), penelitian mengenai dampak alokasi investasi teknologi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Tbk (Bank BJB) periode 2021–2025 terhadap efisiensi operasional menghasilkan beberapa simpulan utama yaitu Investasi Teknologi Memberikan Pengaruh Signifikan dan Positif: Hasil pengujian statistik membuktikan bahwa alokasi investasi teknologi informasi memengaruhi tingkat efisiensi operasional Bank BJB secara positif dan signifikan. Nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,963012745 menunjukkan hubungan searah yang sangat kuat, di mana peningkatan indeks investasi teknologi mendorong peningkatan indeks efisiensi operasional dalam jangka panjang. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang mencapai 92,7% membuktikan bahwa model ini memiliki reliabilitas tinggi.

Transformasi Menghadapi Fenomena Digital Paradox Jangka Pendek: Meskipun investasi teknologi meningkatkan model indeks operasional global, data historis rasio keuangan menunjukkan bahwa bank mengalami kenaikan BOPO dari 81,94% (2021) menjadi 92,18% (2025) serta fluktuasi CIR yang bertahan di kisaran 70%. Kondisi ini mengonfirmasi kemunculan fenomena digital paradox, di mana langkah agresif bank dalam membiayai infrastruktur digital, memperkuat siber, dan mengembangkan sistem pada tahap awal justru menciptakan beban biaya operasional yang besar. Indikator keuangan jangka pendek belum sepenuhnya mencerminkan nilai efisiensi ini karena organisasi sedang menjalani fase adaptasi.

Filosofi Sunda Merekonstruksi Makna Efisiensi: Integrasi nilai kearifan lokal Sunda berhasil mengubah makna efisiensi dari sekadar angka akuntansi yang sempit menjadi efisiensi sosial berkelanjutan yaitu Nilai Silih Asah (Saling Mencerdaskan): Bank memposisikan investasi TI sebagai modal strategis jangka panjang untuk meningkatkan kapasitas pengetahu-

an (*brainware*), kompetensi digital karyawan, dan literasi nasabah melalui proses pembelajaran bersama yang adaptif.

Nilai Silih Asih (Saling Mengasihi): Bank tidak menggunakan transformasi digital untuk otomatisasi pemangkasan biaya, melainkan untuk mewujudkan kepedulian dalam menghadirkan layanan yang lebih mudah, cepat, nyaman, dan aman demi meningkatkan kebahagiaan serta mempererat relasi harmonis dengan nasabah.

Manajemen mengategorikan peningkatan biaya operasional sebagai *ethical cost* demi mengayomi keamanan data nasabah dari risiko siber serta membimbing pertumbuhan ekonomi akar rumput (UMKM) daerah secara adil dan distributif melalui ekosistem inklusif digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Amerieska, S., Narsa, I. M., & Ningsih, S. (2023). Manajemen Resiko Berbasis Stewardship dalam Keberlanjutan BUMDes. *Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 06(02), 173–189.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. *Jurnal Pilar*, 14(1), 15–31.
- Antonczak, L., & Burger-Helmchen, T. (2025). Recent Advances, New Perspectives and Applications in Strategic Management. In *Introductory Chapter: Recent Advances, New Perspectives and Applications on Strategic Management* (pp. 2 & 6). IntechOpen. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.115564>
- Bahetii, P. (2026). *What is Capital Budgeting? 2026 Methods and Process Guide*. Amquest Education. <https://amquesteducation.com/blog/capital-budgeting-guide/>
- Bekasi, T., & Sitingjak, T. J. R. (2024). *Pelatihan Metodologi Penelitian Analisis Data Menggunakan Microsoft Excel dan SPSS*. 1(2), 48–56.
- Christian, P. Y., & Dharma, U. B. (n.d.). *SIMPLE LINIER CORRELATION AND REGRESSION ANALYSIS USING MICROSOFT EXCEL AND ITS APPLICATION IN MARKETING*.
- Dasuki, R. E. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, XII(3), 447–454.
- Davidson, R. H., & Pon, A. W. Du. (2022). *Don't Get to the Point. Overprecision in Management Forecasts*.
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi Penelitian* (1st ed.). Penerbit ANDI (Anggota IKAPI).
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=p2rDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=info:RmTZzkD1h2AJ:scholar.google.com/&ots=ai8C1Wf3Ad&sig=OjUcqes94Z682eFkHwSe3aHXo7U&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Fadillah, H., & Khomsiyah. (2024). TATA KELOLA PERUSAHAAN DALAM FALSAFAH SUNDA SILIH ASAH, ASIH, ASUH. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi Unsurya*, 9(1), 61–71.
- Handa, N., Kartini, I. A. N., Ridwanda, Z. N., & Zhannah, P. N. M. (2025). TRANSFORMASI DIGITAL PERBANKAN: ANALISIS IMPLEMENTASI TEKNOLOGI FINANCIAL TECHNOLOGY (FINTECH) DALAM MENINGKATKAN LAYANAN PERBANKAN DI PT BANK CENTRAL ASIA TBK. *Jurnal Riset Ilmiah*, 2(12), 5415–5430.
- Hofstrand, D. (2023). *Capital Budgeting Basics*. Iowa State Extension and Outreach. <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-240.html>
- indopremier.com. (2025). *Laba Bersih BJB (BJBR) Anjlok 32%, Manajemen Ungkap Strategi Baru*. Ipotnews. [https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Laba_Bersih_BJB_\(BJBR\)_Anjlok_32_Manajemen_Ungkap_Strategi_Baru&news_id=477906&group_news=RESEARCHNEWS&news_date=&taging_subtype=BJBR&name=&search=y_general&q=Bank_Pembangunan_Daerah_Jawa_Barat&halaman=1](https://www.indopremier.com/ipotnews/newsDetail.php?jdl=Laba_Bersih_BJB_(BJBR)_Anjlok_32_Manajemen_Ungkap_Strategi_Baru&news_id=477906&group_news=RESEARCHNEWS&news_date=&taging_subtype=BJBR&name=&search=y_general&q=Bank_Pembangunan_Daerah_Jawa_Barat&halaman=1)
- Indriasari, E., Prabowo, H., Gaol, F. L., & Purwandari, B. (2022). Digital Banking: Challenges, Emerging Technology Trends, and Future Research Agenda. *International Journal of E-Business Research*, 18(1), 1–20. <https://doi.org/10.4018/IJEBR.309398>
- Jaya, B. R. R. (2025). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BPR BANK DAERAH KARANGANYAR KABUPATEN KARANGANYAR*.
- Jikhan, F. C., Arianto, B., & Mahsun. (2025). *Pengantar Agency Theory: Teori dan Implementasi* (A. Risdwiyanto (ed.)). Borneo Novelty Publishing.
- Kartini, T., Iskandar, F. N., & Nawangwulan, I. (2025). IMPLEMENTATION OF AGENCY THEORY IN MEASURING FIRM VALUE (CASE STUDY OF INFRASTRUCTURE SECTOR COMPANIES ON THE INDONESIA STOCK EXCHANGE 2020-2024). *Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(6), 3536–3544.
- keuangan.kontan.co.id. (2025). *Bank BJB Catat Laba Bersih Rp 1,14 Triliun hingga Kuartal III 2025*. Kontan.Co.Id. <https://keuangan.kontan.co.id/news/bank-bjb-catat-laba-bersih-rp-114-triliun-hingga-kuartal-iii-2025>
- Kurniawan, A., Rahayu, A., Wibowo, L. A., & Indonesia, U. P. (2021). *PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL*. 10(2).
- Maharani, S., & Sari, M. (2025). Transformasi Digital dalam Layanan Perbankan Menyongsong Era Baru Keuangan Digital. *Jurnal Bisnis Manajemen*, 3(1), 135–150. <https://ejournal.lapad.id/index.php/jurbisman/article/download/1012/704>
- Mauluddin, F. M. (2025). *ANALISIS STRATEGI UNTUK Mendukung Rencana Pengembangan Pelabuhan Sunda Kelapa Menjadi Heritage Port*. 32–57.
- Moektiwibowo, H., & Hendayana, Y. (2025). Integration of Resource-Based View, Dynamic

Capabilities Theory, and Social Cognitive Theory in Improving Organizational Performance through Human Capital Readiness in the Digital Transformation Era. *Dinasti International Journal of Management Science*, 7(2), 283–293.

Mulyani, N., Koswara, D., & Darajat, D. (2024). Relevansi Konsep Silih Asih, Silih Asah, Silih Asuh dalam Membentuk Karakter Peserta Didik di Era Society 5.0. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 5(4).