

**TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI MODEL INOVASI PADA BANK
JATIM DALAM RANGKA MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI
DAERAH DI JAWA TIMUR**

***DIGITAL TRANSFORMATION AS AN INNOVATION MODEL AT BANK
JATIM TO INCREASE LOCAL OWN-SOURCE REVENUE IN EAST JAVA***

Disusun Oleh :

**NAMA : HERMITA
NOMOR POKOK : 2150021004
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**

Disertasi diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara (Dr.Tr)



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**PROGRAM DOKTOR TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

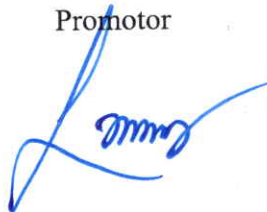
2026

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

Nama : HERMITA
Nomor Pokok Mahasiswa : 2150021004
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Disertasi : Transformasi Digital Sebagai Model Inovasi
Pada Bank Jatim Dalam Rangka
Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di
Jawa Timur

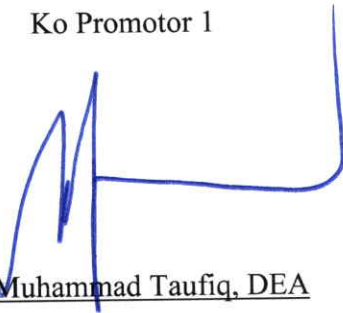
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Tim Promotor Disertasi

Promotor



Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA

Ko Promotor 1



Dr. Muhammad Taufiq, DEA

Ko Promotor 2



Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Hermita
NPM : 2150021004
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Judul Disertasi : Transformasi Digital Sebagai Model Inovasi Pada Bank
Jatim Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah
Di Jawa Timur
Judul Disertasi : *Digital Transformation as an Innovation Model at Bank
Jatim in Enhancing Local Government Own-Source Revenue
in East Java.*

Telah mempertahankan Disertasi di hadapan penguji Disertasi
Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Program Doktor Terapan
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA, pada:

Hari : Sabtu
Tanggal : 7 Maret 2026
Pukul : 10.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI DISERTASI:

Ketua Sidang : Prof. Dr. Abdul Azis
Sanapiah, MPA
Sekretaris : Dr. Mala Sondang
Silitonga, MA
Anggota 1 : Dr. Edy Sutrisno, S.E,
M.Si
Anggota 2 : Dr. Ir. Ayu Sari
Wulandari, MAF
Promotor : Prof. Dr. Nurliah
Nurdin, MA
Ko Promotor 1 : Dr. Muhammad Taufiq,
DEA
Ko Promotor 2 : Prof. Dr. R. Luki
Karunia, MA



PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hermita
NPM : 2150021004
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Disertasi yang telah saya buat ini dengan judul **“Transformasi Digital Sebagai Model Inovasi Pada Bank Jatim Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Jawa Timur”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Disertasi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 2 Maret 2026
Penulis,



(Hermita)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah ﷻ atas segala karunia dan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi berjudul: **Transformasi Digital Sebagai Model Inovasi Pada Bank Jatim Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Jawa Timur**. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Suami dan anak-anak tercinta, serta seluruh seluruh kerabat.

Penulisan Disertasi ini untuk memenuhi persyaratan program Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta. Penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA, Dr. Muhammad Taufiq, DEA., dan Prof. Dr.R. Luki Karunia. SE.AK.MA.CA.CACP selaku Promotor yang telah membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya.
2. Tim Penilai/Penguji: Prof. Dr. Aziz Sanapiah, MPA, Dr. Edy Sutrisno, S.E, M.Si, Dr. Mala Sondang Silitonga, MA, dan Dr. Ir. Ayu Sari Wulandari, MAF yang telah menilai, menguji, dan memberikan bimbingan dalam perbaikan disertasi ini.
3. Pimpinan IT Bank Jatim – Kepala Divisi IT Bank Jatim, Pimpinan divisi bisnis Bank Jatim – Kepala Divisi Bisnis Konsumer Bank Jatim, Pimpinan Cabang Bank Jatim – Kepala Bank Jatim KC Pasuruan, Asisten Perekonomian dan Pembangunan Provinsi Jawa Timur – Kepala Biro Perekonomian, dan Akademika dan *Chief economist* Lembaga Riset Ekonomi (*Indonesia Economic Intelligence*) Surabaya selaku informan yang telah memberikan informasi dan wawasan mendalam bagi peneliti dalam menyusun hasil penelitian disertasi.
4. Bank Jatim dan seluruh Jajaran Pemerintah Daerah Jawa Timur yang telah memberi dukungan bagi penulis dalam menyusun disertasi ini.

5. Seluruh staf pengajar S3 Program Studi Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta atas ilmu dan pengetahuan yang sangat berharga;
6. Seluruh staf tata usaha Program Studi Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta yang selalu membantu pemenuhan persyaratan akademis.
7. Keluarga dan para Sahabat Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta yang tidak pernah berhenti mendoakan, memotivasi dan memberikan dukungan dalam penyelesaian disertasi ini;
8. PT Bank Tabungan Negara (BTN) yang senantiasa mendukung terselesaikannya penelitian ini;
9. Semua pihak-pihak yang telah membantu penyelesaian disertasi ini yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu.

Penulis terbuka dan sangat berterima kasih atas kritik dan saran bagi penyempurnaan disertasi ini.

Jakarta, 11 Februari 2026

Hermita

ABSTRAK

Transformasi Digital Sebagai Model Inovasi Pada Bank Jatim Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah Di Jawa Timur

Bagi Bank Pembangunan Daerah (BPD), transformasi digital memiliki makna strategis tidak hanya untuk meningkatkan daya saing, tetapi juga untuk memperkuat peran dalam mendukung Pendapatan Asli Daerah (PAD). Bank Jatim, sebagai BPD terbesar kedua di Indonesia telah melakukan berbagai inovasi digital, namun dampaknya terhadap peningkatan PAD masih belum optimal. Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis dan mengidentifikasi penyebab transformasi digital pada Bank Jatim belum optimal dalam rangka meningkatkan PAD di Jawa Timur, serta (2) menganalisis dan menemukan model inovasi digital baru dalam rangka mendukung transformasi digital Bank Jatim. Penelitian merupakan studi kasus menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, melalui wawancara mendalam dan studi literatur. Adapun informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Divisi IT Bank Jatim; Kepala Divisi Bisnis Konsumer Bank Jatim; Kepala Bank Jatim KC Pasuruan; Kepala Biro Perekonomian; Akademika dan *Chief economist* Lembaga Riset Ekonomi (*Indonesia Economic Intelligence*) Surabaya serta pihak-pihak terkait dalam ekosistem digitalisasi Bank Jatim dan pemerintah daerah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital Bank Jatim masih pada posisi *middle*, yakni pengembangan terus-menerus. Belum optimalnya transformasi digital Bank Jatim disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu bisnis proses yang belum optimal, *corporate branding: effective communication and negotiation skill* yang kurang optimal, sumber daya manusia (SDM) kurang adaptif, komitmen pemda terhadap transformasi dan inovasi digital kurang optimal, *awareness* pemda dalam mengimplementasi produk dan inovasi *digital banking*, dan pengetahuan masyarakat terkait produk dan layanan digital Bank Jatim masih terbatas. Penelitian ini kemudian merumuskan model inovasi digital Bank Jatim yang menekankan pentingnya sinergi kelembagaan dan tata kelola digital yang berorientasi pada efisiensi, transparansi, dan peningkatan pelayanan publik. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian transformasi dan inovasi digital pada BPD untuk meningkatkan PAD, sedangkan secara praktis kontribusi dan masukan bagi BPD untuk mendorong transformasi digital dalam rangka peningkatan dan percepatan pendapatan daerah melalui transformasi digital BPD dalam mengimplementasikan inovasi digital yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi digital, inovasi perbankan, kepemimpinan kolaboratif, Bank Jatim, Pendapatan Asli Daerah (PAD)

ABSTRACT

Digital Transformation as an Innovation Model at Bank Jatim to Enhance Local Own-Source Revenue (PAD) in East Java

For Regional Development Banks (BPD), digital transformation carries strategic significance not only in enhancing competitiveness but also in strengthening their role in supporting Regional Own-Source Revenue (PAD). Bank Jatim, as the second-largest Regional Development Bank in Indonesia, has implemented various digital innovations; however, their impact on increasing PAD in East Java remains suboptimal. This study aims to (1) analyze and identify the factors contributing to the suboptimal digital transformation of Bank Jatim in enhancing PAD, and (2) formulate a new digital innovation model to support its transformation agenda. The research adopts a descriptive qualitative case study approach, utilizing in-depth interviews and literature review. Key informants include the Head of the IT Division, the Head of the Consumer Business Division, the Head of Bank Jatim Pasuruan Branch, the Head of the Regional Economic Bureau, academics, and the Chief Economist of Indonesia Economic Intelligence Surabaya, as well as other stakeholders within the digitalization ecosystem of Bank Jatim and the local government. The findings indicate that Bank Jatim's digital transformation is currently at a middle stage, characterized by continuous development. The suboptimal outcomes are influenced by underdeveloped business processes, ineffective corporate branding and communication, limited negotiation capacity, less adaptive human resources, insufficient commitment from local governments toward digital transformation and innovation, low awareness in implementing digital banking products, and limited public knowledge of Bank Jatim's digital services. This study proposes a digital innovation model emphasizing institutional synergy and digital governance oriented toward efficiency, transparency, and improved public service delivery. Theoretically, it enriches the discourse on digital transformation and innovation within Regional Development Banks in enhancing PAD. Practically, it provides strategic recommendations for accelerating sustainable regional revenue growth through digital transformation.

Keywords: *Digital transformation, banking innovation, collaborative leadership, Bank Jatim, local own-source revenue (PAD).*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	18
1.3 Lokus Penelitian	19
1.4 Rumusan Masalah	20
1.5 Tujuan Penelitian	21
1.6 Manfaat Penelitian.....	21
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.....	23
2.1 Penelitian Terdahulu.....	23
2.2 Tinjauan Kebijakan dan Literatur	37
2.2.1 Transformasi Digital Pada Perbankan	37
2.2.2 Model Inovasi Pada Perbankan	45
2.2.3 Pendekatan Kepemimpinan Kolaboratif	50
2.2.4 Landasan Teoretis Administrasi Publik	58
2.2.5 Pengertian Perbankan	63
2.2.6 Konsep Pemerintah Daerah (Pemda)	67
2.2.7 Konsep Pendapatan Asli Daerah (PAD)	69
2.3 Definisi Konseptual Penelitian	70
2.4 Kerangka Berpikir Penelitian	72
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN.....	77
3.1 Jenis Penelitian	77
3.2 Teknik Pengumpulan Data	78
3.3 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	79
3.4 Instrumen Penelitian.....	81

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN.....	85
4.1 Karakteristik Umum Bank Jatim.....	85
4.2 Hasil dan Pembahasan.....	94
4.2.1 Penyebab Implementasi Transformasi Digital Bank Jatim Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Belum Optimal.....	94
4.2.2 Model Inovasi Digital Dalam Rangka Mendukung Transformasi Digital Bank Jatim	150
BAB V: PENUTUP.....	217
5.1 Kesimpulan.....	217
5.2 Saran.....	218
5.3 Implikasi Penelitian.....	221
DAFTAR PUSTAKA.....	232
LAMPIRAN	249

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu Tentang Transformasi Digital Banking	27
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu Tentang Inovasi Digital Perbankan	29
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu Tentang Digitalisasi Pada BPD	32
Tabel 2. 4 Pendekatan <i>Collaborative Leadership</i> Pada Sistem Bank	36
Tabel 2. 5 Definisi <i>Collaborative Governance</i> Menurut Ahli.....	51
Tabel 2. 6 Definisi <i>New Public Management</i> (NPM)	58
Tabel 2. 7 Definisi <i>New Public Service</i> (NPS).....	60
Tabel 2. 8 Definisi <i>Digital Era Governance</i> (DEG)	62
Tabel 3. 1 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	78
Tabel 3. 2 Pedoman Wawancara Pada Aspek Transformasi Digital.....	82
Tabel 3. 3 Pedoman Wawancara Pada Aspek Inovasi Proses.....	83
Tabel 3. 4 Pedoman Wawancara Pada Aspek Kepemimpinan Kolaboratif.....	84
Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan	85
Tabel 4. 2 Jumlah transaksi pada Jconnect mobile Tahun 2024.....	91
Tabel 4. 3 Transformasi Digital Bank Jatim.....	98
Tabel 4. 4 Inovasi Proses Digital Bank Jatim	106
Tabel 4. 5 Perbandingan Transaksi Internet Banking Dengan	115
Tabel 4. 6 User, Jumlah, dan Nominal Transaksi Jconnect Th 2022-2024	116
Tabel 4. 7 Pembagian dividen Bank Jatim pada tahun 2018- 2022	121
Tabel 4. 8 Jumlah dan Total DPK Digital Ekosistem Desa Bank Jatim.....	124
Tabel 4. 9 Jumlah dan Total DPK Digital Ekosistem Pemda Bank Jatim.....	124
Tabel 4. 10 Ringkasan Faktor Penyebab	150
Tabel 4. 11 Perbedaan Karakteristik Dua Model Inovasi Digital Bank Jatim	207
Tabel 4. 13 Gap Dimensi Strategi & Business Model Digital	212
Tabel 4. 14 Gap Dimensi Produk & Layanan Digital PAD	212
Tabel 4. 15 Gap Dimensi Infrastruktur & Integrasi Digital	212
Tabel 4. 16 Gap Dimensi SDM & Kepemimpinan Digital	212
Tabel 4. 17 Gap Dimensi Risk, Governance & Kepatuhan.....	213
Tabel 4. 18 Rencana Tindakan (Strategi Operasional).....	213
Tabel 5. 1 Hubungan Landasan Teori, Temuan Empiris Penelitian.....	227

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Nilai Transaksi Digital Banking di Indonesia Per Bulan	3
Gambar 1. 2 Proses Tata Kelola data Sebagai Strategi Bisnis Perbankan	8
Gambar 1. 3 Perbandingan Total Asset, Penyaluran Kredit, DPK, dan	12
Gambar 2. 1 Dimensi Inovasi.....	50
Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual Penelitian	76
Gambar 3. 1 Proses Penelitian Kualitatif	78
Gambar 4. 1 Biaya operasional/pendapatan operasional (BOPO) Bank Jatim	86
Gambar 4. 2 <i>Return on Assets</i> Bank Jatim.....	87
Gambar 4. 3 <i>Loan to Deposit Ratio</i> Bank Jatim	88
Gambar 4. 4 Persentase Kepemilikan Saham Bank Jatim Tahun 2023.....	88
Gambar 4. 5 Persentase Pertumbuhan User/Pengguna Jconnect Mobile tahun 2024	90
Gambar 4. 6 Nominal transaksi Jconnect Mobile tahun 2023 - 2024 (triliun).....	92
Gambar 4. 7 Jumlah <i>user internet banking</i>	93
Gambar 4. 8 Nilai transaksi <i>internet banking</i> tahun 2024	93
Gambar 4. 9 Contoh Strategi <i>Reiterate feature offerings</i>	168
Gambar 4. 10 Contoh Strategi <i>Re-engagement Emails</i>	170
Gambar 4. 11 Skema Kolaborasi Dalam Rangka Meningkatkan PAD Jawa Timur	190
Gambar 4. 12 Existing Model Inovasi Digital Bank Jatim	197
Gambar 4. 13 Model Strategi Inovasi Digital Bank Jatim	200
Gambar 4. 14 Strategi Optimalisasi Bisnis Proses.....	202
Gambar 4. 15 Strategi <i>Corporate Branding</i>	203
Gambar 4. 16 Strategi Kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) Bank Jatim.....	204
Gambar 4. 17 Strategi <i>Risk & Governance</i>	205
Gambar 4. 18 Model Validasi Strategi Inovasi Digital Bank Jatim	206