

## **Pengaruh Penerapan Strategi Solusi Bisnis Financial *Ecosystem* Untuk Nasabah Segmen Institusi Terhadap Pendapatan Bisnis (Studi Kasus PT Bank Negara Indonesia)**

**The Effect of Implementing the Financial Ecosystem Business Solution Strategy for Institutional Segment Customers on Business Income (Case Study PT Bank Negara Indonesia)**

**Hastari\*, Rizal Syarief, dan Irvandi Gustari**

Business School, IPB University; Jl. Raya Pajajaran Bogor 16151, Indonesia

### **ABSTRAK**

Strategi bisnis berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan saat ini. Strategi yang digunakan dalam bisnis perbankan untuk dapat bersaing salah satunya adalah strategi diferensiasi. Berbagai perkembangan situasi saat ini menyebabkan perubahan kebutuhan akan perbankan. BNI terus melakukan strategi yang berbeda dan inovatif untuk memenuhi kebutuhan nasabahnya. BNI melalui Divisi Institutional Banking senantiasa menerapkan strategi solusi bisnis financial ekosistem untuk nasabah segmen institusi. Strategi bisnis ini juga dapat meningkatkan pendapatan bisnis perbankan. Strategi solusi bisnis financial ekosistem memerlukan kajian yang lebih mendalam untuk mengukur pengaruh strategi tersebut dalam menghasilkan pendapatan bisnis yang optimal. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis statistik yaitu *Structural Equation Model* (SEM) PLS. Hasil kajian menunjukkan bahwa solusi strategis ekosistem keuangan bisnis yang dilakukan berpengaruh positif signifikan terhadap pendapatan bisnis. Hal ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi pendapatan bisnis BNI.

Kata kunci: business income, financial ecosystem, nasabah institusi, perbankan, strategi bisnis, strategi diferensiasi, strategi solusi bisnis

### **ABSTRACT**

The business strategy develops according to the company's current developments. One of the strategies used in the banking business to be competitive is the differentiation strategy. Various developments in the current situation have led to changes in the need for banking. BNI continues to carry out different and innovative strategies to meet the needs of its customers. BNI through the Institutional Banking Division always implements a financial ecosystem business solution strategy for institutional segment customers. This business strategy can also increase banking business revenue. The financial ecosystem business solution strategy requires a more in-depth study to measure the effect of this strategy in generating optimal business income. This research was conducted using statistical analysis, namely the PLS Structural Equation Model (SEM). The results of the study show that the strategic solutions for the business financial ecosystem carried out have a significant positive effect on business income. This will directly or indirectly affect BNI's business revenue.

Key words: banking, business income, business strategy, business solution strategy, customers, financial ecosystem, institutional differentiation strategy, institutional customers

### **PENDAHULUAN**

Ekonomi Indonesia bertumbuh sejak 2021, ekonomi cukup terkendali, keadaan pasar baik, dan memiliki peluang dalam menciptakan bisnis

lebih baik. Hal ini membuat ekonomi stabil untuk ekonomi yang bertumbuh di 2022 (Gambar 1).

Dalam peningkatan aktivitas ekonomi tahun 2022, perbankan mendongkrak laju ekspansi kredit dan meningkatkan *net interest margin* (NIM) atau

\*) Korespondensi:

Business School, IPB University Jl. Pajajaran Bogor 16151, Indonesia; email: [hastaririri46@gmail.com](mailto:hastaririri46@gmail.com)

margin bunga bersih perbankan nasional. Dalam menyelesaikan permasalahan perekonomian, perbankan bersama-sama terus mengatasi permasalahan dengan penyaluran kredit. Perbankan juga andil bersinergi melakukan digitalisasi ekonomi keuangan yang berfokus pada digitalisasi sistem pembayaran.

Dari Gambar 2 pertumbuhan bank, Kredit Perbankan Indonesia 2022 tumbuh 11,35%, yaitu Kredit Modal Kerja 12,17% dan Kredit Korporasi 15,44%, sedangkan Dana Pihak Ketiga perbankan tumbuh 9,01% dengan komposisi giro 18,78% dan Tabungan 7,52%. Adapun PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk selanjutnya disebut dengan BNI memiliki pertumbuhan kredit sebesar 10,9% Yoy, yaitu menjadi 646,19T, melampaui target 7-10%. Untuk meningkatkan pendapatannya, BNI mempersiapkan strategi bisnis dengan program inovatif BNI dari sisi kredit dan dana untuk membuat bisnis lebih besar lagi. BNI memperkuat strategi dan inovasi untuk seluruh nasabah salah satunya pada segmen nasabah institusi. Kebutuhan institusi akan lembaga keuangan saat ini semakin meningkat, sehingga keberadaan lembaga keuangan semakin penting

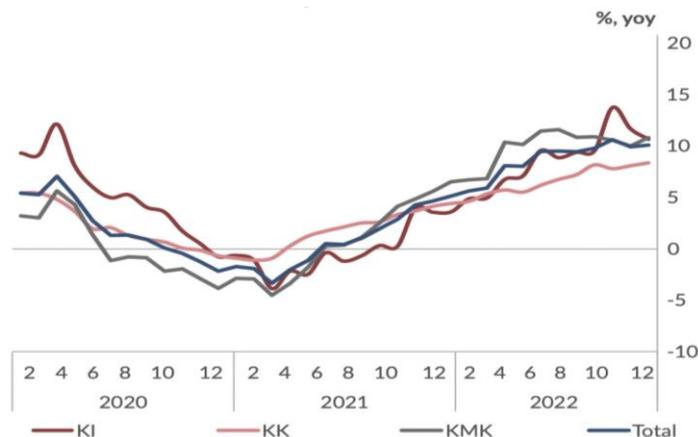
untuk memenuhi segala kebutuhan finansial dari sebuah institusi, baik itu kebutuhan menyimpan dana maupun kebutuhan pendanaan. Untuk itu lembaga keuangan yang dapat memenuhi kebutuhan keuangan tersebut adalah bank.

Bank merupakan lembaga keuangan yang menjadi jembatan antara pihak yang mengalami kelebihan dana dan kekurangan dana, sehingga dengan adanya bank kebutuhan finansial nasabah institusi dapat terpenuhi. Sementara itu dari sisi produk layanan sesuai perkembangan saat ini, bank terus melakukan otomatisasi pada bisnis proses perbankan yang lebih rinci dan efisien, bank juga melakukan berbagai inovasi dan transformasi atas produk, teknologi, layanan keuangan serta berbagai macam solusi untuk kemudahan dan kenyamanan nasabahnya. Menurut status kepemilikan perbankan, saat ini terdapat bank milik negara, yaitu bank yang seluruh modelnya berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan dan didirikan dibawah undang-undang tersendiri. BNI menjadi salah satu bank milik negara Indonesia yang didirikan pada tanggal 5 Juli 1946. Adapun komposisi saham BNI dimiliki oleh pemerintah sebanyak 60% dan 40% sisanya adalah milik



Sumber: Badan Pusat Statistik 2023

Gambar 1. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia 2022



Sumber: Website Bank Indonesia, <https://www.bi.go.id>

Gambar 2. Pertumbuhan Perbankan 2022

masyarakat. Dalam memberikan solusi perbankan melalui berbagai layanan simpanan, fasilitas pinjaman dan jasa-jasa perbankan. BNI terus melakukan inovasi dalam solusi penyediaan layanan perbankan yang sesuai dengan kebutuhan nasabahnya. Berbagai perkembangan saat ini menjadikan perubahan yang cukup signifikan untuk pada kebutuhan nasabah. BNI menggarap strategi solusi bisnis menyeluruh antara lain *holistic solution* dimana saat ini nasabah memiliki mainset yang menginginkan *one step solution beyond financial services* dan proaktif dalam menggarap potensi keuangan yang menyeluruh untuk nasabah institusi, optimalisasi strategi melihat banyak kompetitor baru saat ini yaitu fintech, dan banking relationship consolidation dimana jika nasabah kebutuhannya dipenuhi oleh BNI, maka nasabah akan loyal terhadap BNI.

Selanjutnya, BNI saat ini memiliki unit kerja, dimana divisi ini bertugas untuk menjalin dan menjaga hubungan bisnis dengan nasabah serta meningkatkan kerjasama finansial perbankan antara BNI dan nasabah institusi, yang salah satunya nasabah segmen institusional. Nasabah BNI segmen institusi merupakan nasabah institusi yang dikelola BNI dalam seluruh aktifitas finansial. Dalam perkembangan bisnis model keuangan, nasabah segmen membutuhkan inovasi untuk memudahkan transaksi dan keuangan institusinya. BNI melakukan strategi dengan memberikan berbagai produk dan solusi keuangan untuk kemudahan transaksi keuangan nasabah, hal ini disebut Strategi Solusi Bisnis Financial Ecosystem.

Strategi Solusi Bisnis Financial Ecosystem menjadi strategi yang diterapkan pada ekosistem keuangan milik nasabah segmen institusi, sehingga nasabah menggunakan seluruh produk, layanan, solusi dan teknologi perbankan dari BNI secara end to end atau hulu ke hilir dari bisnis nasabahnya. Penerapan Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* ini diharapkan dapat merubah mainset dari orientasi dana pihak ketiga menuju solusi bisnis secara menyeluruh dari ekosistem bisnis nasabah, untuk menghasilkan dampak bisnis yang lebih *tangible*. Dalam Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* diharapkan nasabah dapat menggunakan produk, layanan, solusi dan teknologi perbankan secara menyeluruh. Nasabah institusi yang menerapkan Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* dalam aktifitas keuangannya secara optimal akan menggunakan semua produk dan layanan perbankan sehingga memudahkan nasabah dalam bertransaksi. Produk dan layanan dai BNI meliputi tabungan institusi,

deposito institusi, giro institusi, *payroll*, tabungan, serta *cash management* yang terintegrasi dengan *digital banking* yang meliputi *banking payment*, *system payment solution*, kredit korporasi, *financial campus vendor*, bank garansi, *payment* dengan *virtual account*, *e-collection*, kredit griya, kredit flexi karyawan, dan kartu kredit *corporate/ personal*. Penggunaan dari semua produk dan fasilitas dari BNI tersebut diatas dapat dikategorikan menjadi tiga sumber bisnis bank, yaitu dana pihak ketiga (DPK) yang menghasilkan *interest income*, fasilitas kredit yang menghasilkan *interest income* dan jasa-jasa keuangan bank menghasilkan *fee based income*, dimana ketiga sumber pemasukan tersebut menjadi pemasukan/pendapatan yang diperoleh bank.

BNI secara berkelanjutan melakukan strategi solusi bisnis *financial ecosystem* untuk merealisasikan target-target yang ditetapkan sehingga dapat meningkatkan pendapatan untuk BNI. Tabel 1 merupakan target dan realisasi nasabah yang diterapkan strategi solusi bisnis *financial ecosystem* dalam aktivitas keuangan nasabahnya.

Tabel 1. Proyeksi dan realisasi nasabah BNI

Subject	*Dalam Satuan Juta Rupiah		
	Income Tahun 2021	Target 2022	Income 2022
Dana Pihak Ketiga	1.652.760	1.867.619	1.983.312
Kredit	12.569.599	14.203.647	15.083.519
<i>Cash Management</i>	96.521	109.069	115.825
<b>Total</b>	<b>14.318.880</b>	<b>16.180.334</b>	<b>17.182.656</b>

Sumber: Data Internal 2022.

Sesuai dengan hal tersebut di atas, perbankan saat ini memiliki cakupan sangat luas dengan berbagai solusi terbaik untuk nasabahnya. Berbagai transformasi perbankan saat ini menuntut layanan perbankan yang penuh inovasi, kebaruan, efisien dan kemudahan penggunaan layanan perbankan saat ini. Starategi perbankan saat ini mengarahkan pada nasabah untuk dapat menggunakan *all solution banking* untuk mendapatkan keuntungan. Kedepannya target BNI bisa lebih ditingkatkan dan menghasilkan pendapatan yang signifikan, hal ini karena BNI masih memiliki potensi pencapaian pendapatan yang lebih baik lagi dengan strategi solusi bisnis *financial ecosystem*. Oleh karena itu, strategi solusi bisnis *financial ecosystem* untuk nasabah segmen institusi dperlu dilakukan kajian lebih mendalam. Hal ini untuk dapat memastikan dan mengukur hal tersebut berpengaruh dalam menghasilkan pendapatan. Adapun tujuan penelitian ini untuk:

1. Mengukur penerapan strategi solusi bisnis *financial ecosystem*, biaya bisnis dan pendapatan
2. Mengukur hubungan strategi solusi bisnis *financial ecosystem*, biaya bisnis dan pendapatan
3. Mengukur pengaruh strategi solusi bisnis *financial ecosystem* terhadap biaya bisnis
4. Mengukur pengaruh solusi bisnis *financial ecosystem* terhadap pendapatan

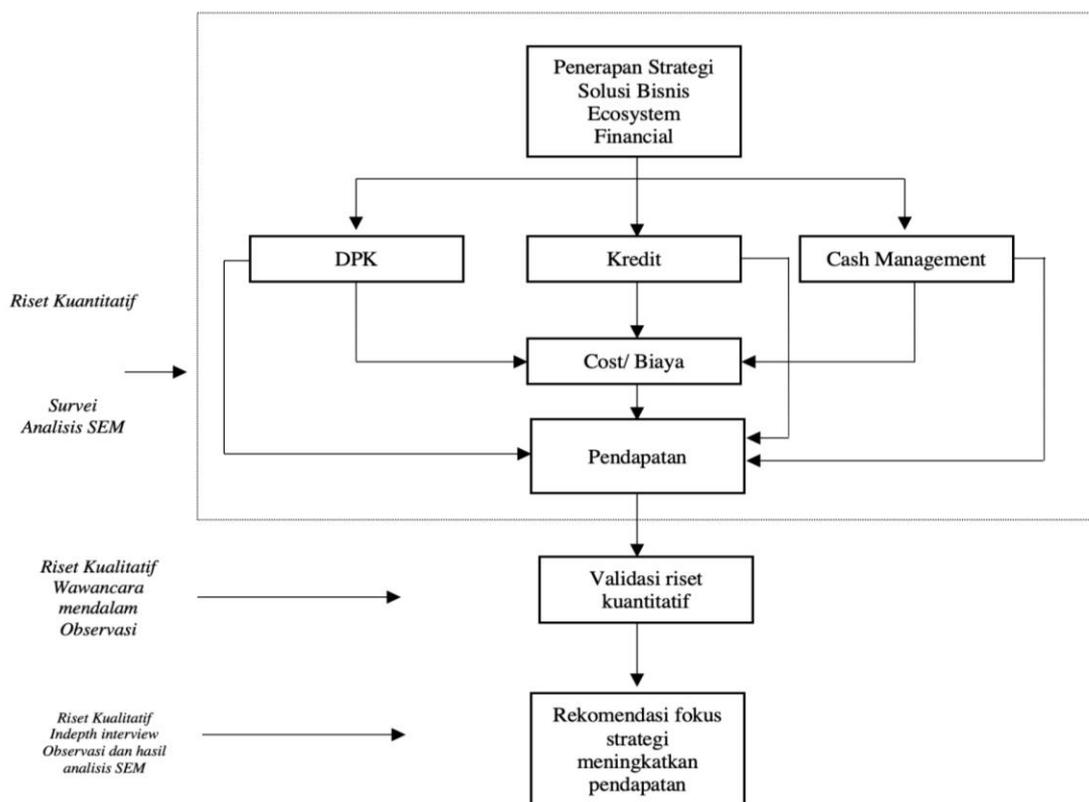
**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menggunakan desain penggabungan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dimana pendekatan kuantitatif sebagai utama untuk menganalisis hasil, kemudian menggunakan hasil tersebut, untuk membangun fase berikutnya, yaitu kualitatif guna memperjelas secara rinci hasil dari kuantitatif (Creswell, 2018). Pemilihan desain penelitian didasari dengan keunggulan desain yang memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan cukup mendalam dan luas serta membantu menggeneralisasi temuan dan implikasi dari masalah yang diteliti di seluruh populasi. Kerangka penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.

Pada penelitian yang menjadi variabel independent adalah Strategi Bisnis Campus *Financial Ecosystem*, dimana variabelnya yaitu

Strategi Bisnis, Dana Pihak Ketiga, Kredit dan *Cash Management System*, variabel dependen adalah pendapatan. Instrumen digunakan untuk memudahkan responden mengisi kuesioner. Masing-masing variabel dijawab dengan skala linkert (1-5) variabel yang diukur. Variabel pengukuran dapat dilihat pada Tabel 2.

Penentuan jumlah sampel kuantitatif berdasarkan pernyataan Gefen (2000) bahwa sampel minimum analisis PLS 10 kali dari indikator pada konstruk paling kompleks. Dalam penelitian ini variabel laten yang memiliki indikator paling banyak adalah variabel kredit dengan jumlah lima indikator. Oleh karena itu jumlah sampel minimum pada penelitian ini adalah 50 (lima puluh) sampel. Untuk sampel kualitatif menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik *snowball sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang diawali dengan memulai kontak awal pada sejumlah kecil responden sesuai dengan kriteria penelitian dan diundang untuk menjadi peserta penelitian. Selanjutnya, peserta yang setuju merekomendasikan kepada narasumber lain yang sesuai dengan kriteria dan berpotensi untuk menjadi peserta penelitian. Narasumber yang telah direkomendasikan kemudian memilih peserta lainnya untuk menjadi responden penelitian, dan seterusnya (Parker dan Scott, 2019).



Gambar 3. Kerangka penelitian

Tabel 2. Variabel pengukuran

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Strategi Bisnis (X1)	Strategi yang menekankan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen tertentu	X1.1 Strategi <i>Image Deferensiasi</i>
		X1.2 Strategi <i>Quality Deferensiasi</i>
		X1.3 Strategi <i>Innovation Deferensiasi</i>
Dana Pihak Ketiga (X2)	Dana terbesar yang dimiliki bank sebagai penghimpun dana dari pihak-pihak yang kelebihan dana dalam masyarakat	X2.1 Giro
		X2.2 Deposito
		X2.3 Tabungan
Kredit (X3)	Pemberian dana atas dasar kepercayaan, dengan nilai yang sesuai dengan kesepakatan awal antara kreditur dan debitur yang akan dikembalikan pada jangka waktu tertentu	X3.1 Kredit Korporasi
		X3.2 Kredit <i>Supply Chain</i>
		X3.3 Kredit Multiguna
		X3.4 Kredit Griya
		X3.5 Kartu Kredit
<i>Cash Management System</i> (X4)	Layanan pengelolaan kas dari perbankan dimana jasa ini mendatangkan pendapatan berbasis komisi/ <i>fee based income</i>	X4.1 <i>Collection &amp; Payment</i>
		Y4.2 Garansi Bank Online
		Y4.3 BNI Direct
Biaya (Y1)	Biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan perusahaan dengan berbagai proses yang digunakan untuk mendapatkan keuntungan	Y1.1 Biaya Operasional
		Y1.2 Biaya Promosi
		Y1.3 Biaya Kehumasan
Pendapatan (Y2)	Pemasukan yang diperoleh bank dari penjualan produk dan jasa bank	Y2.1 Pendapatan Keseluruhan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

BNI diharapkan mampu menghasilkan kinerja yang unggul untuk memberi nilai investasi yang tinggi bagi para *share holder* dan menjadi *Bank of Choice* bagi kebutuhan finansial nasabah dengan kualitas pelayanan yang terbaik. Salah satu lingkup perbankan segmen institusi menjadi potensi yang cukup tinggi untuk dapat digarap dan difokuskan pada pencapaian keuntungan perbankan yang tinggi. BNI merupakan salah satu bank BUMN yang memiliki segmentasi bisnis yang cukup luas. Kegiatan perbankan BNI meliputi *consumer*, UMKM, juga korporasi. Pada penelitian ini responden yang digunakan untuk sampel adalah nasabah kelolaan BNI Divisi Intitusional Banking yaitu segmen korporat yang diberikan penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem*. Pada penelitian ini terdapat komposisi responden di BNI divisi institusi yaitu institusi pemerint-tahan atau kementerian dengan presentasi 36%, institusi *non banking financial* 30% dan institusi pendidikan 34%. Komposisi jumlah respon yang diterapkan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* memiliki komposisi segmen yang merata. Indikator komponen penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* dapat dijelaskan untuk prosentasi diatas komposisi komponen strategi yang memiliki penilaian tertinggi di Strategi Deferensiasi dengan nilai persentase 36%, sedangkan untuk persentase terendah 30% yaitu Strategi Keunggulan Biaya.

Selanjutnya komponen turunan dari Strategi yaitu komponen Dana Pihak Ketiga, yang memiliki persentasi tertinggi yaitu Giro 37% dan yang terendah persentase pada indikator tabungan dengan persentase 29%. Hal ini dikarenakan responden memiliki karakteristik usaha yaitu institusi sehingga lebih banyak penggunaan perbankan untuk kegiatan operasional perusahaannya. Komponen kredit yang digunakan oleh nasabah institusi banking salah satunya adalah kredit dimana komponen tertinggi adalah Kredit Korporasi sebesar 22%, sedangkan dari indikator kredit yang terendah adalah Kredit *Supply Chain* sebesar 18%. Kredit *Supply Chain* atau layanan *Supply Chain Financing* merupakan layanan pembiayaan yang terfokus pada rangkaian bisnis perusahaan dari hulu ke hilir, mulai dari produsen, distributor, *supplier*, *reseller* hingga *retailer*. Yang menjadi alasan Kredit *Supply Chain* terendah karena berkaitan dengan fasilitas yang diberikan kepada pihak ketiga dari nasabah, dan nasabah menjadi yang memberikan rekomendasi atas pemberian fasilitas Kredit *Supply Chain*. Hal inilah yang menjadikan indikator terendah dibandingkan dengan komponen lainnya karena komponen ini lebih selektif lagi dalam pemberian kreditnya.

Komponen berikutnya adalah *Cash Management*, dimana saat ini kegiatan financial diperlukan hal yang memiliki kemudahan dan digitalisasi dari prosesnya. Adapun sesuai dengan data komponen pada *Cash Management*, yang tertinggi adalah dari indikator BNI Direct 37%, untuk indikator terendah terdapat pada *Collection*

& Payment 29%. Hal ini menunjukkan penggunaan Digitalisasi Platform BNI Direct atau yang artikan *mobile banking* untuk perusahaan, dibutuhkan untuk kemudahan kegiatan finansial perusahaan sehingga transaksi operasional nasabah dimudahkan dengan sistem *online* yang dapat memberikan efisiensi waktu. Kegiatan pencapaian target yaitu pendapatan yang tinggi membutuhkan *support* yang dalam kegiatannya mengeluarkan biaya bisnis untuk menunjang kebutuhan bisnis agar dapat terlaksana dengan baik. Untuk itu penggunaan biaya bisnis yang optimal, tepat sasaran dan efisien menjadi penilaian atas indikator biaya bisnis. Untuk itulah dalam komponen biaya bisnis yang menjadi penilaian tertinggi adalah Biaya Promosi 36% dan terendah adalah biaya opratiomal 29%.

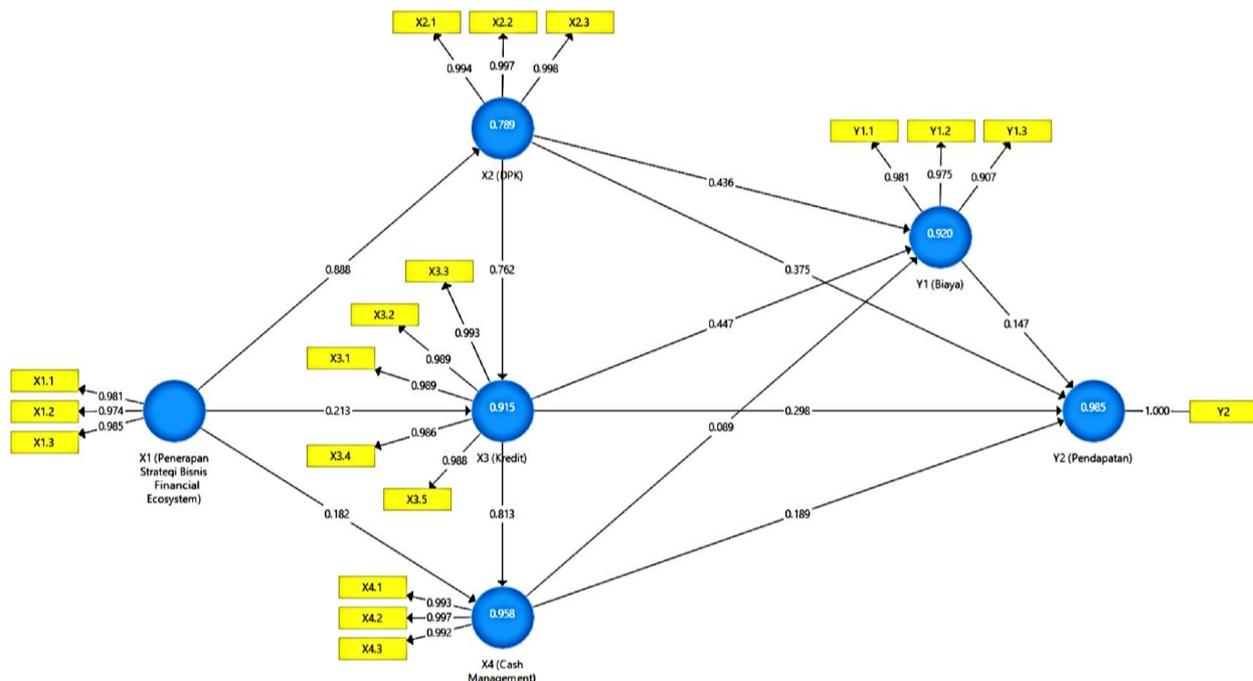
Pada analisis verifikatif ini, berkaitan dengan pembentukan model persamaan struktural, yang kemudian akan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode PLS-SEM. Menurut Hair *et al.* (2019), metode PLS-SEM metode ini memperkirakan model kompleks dengan banyak konstruksi, variabel indikator, dan jalur struktural tanpa memaksakan asumsi distribusi pada data. Proses perhitungan model PLS-SEM dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi program SmartPLS 3.0. *Convergent validity* merupakan pengujian validitas konstruk. Suatu indikator dikatakan mempunyai validitas yang baik jika memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 (Hair *et al.*, 2017). Berdasarkan hasil

estimasi dengan menggunakan bantuan aplikasi program SmartPLS 3 diperoleh *output* pengujian model seperti pada Gambar 4.

Pada Gambar 4. dari masing-masing variabel laten yaitu X1 Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* (X1) memiliki 3 (tiga indikator) yang di reflektifkan ke variabel Dana Pihak Ketiga (X2), Kredit (X3) dan *Cash Management* (X4). Variabel selanjutnya Dana Pihak Ketiga (X2) direfleksikan ke Biaya (Y1) dan Pendapatan (Y2). Variabel Kredit (X3) direfleksikan ke Biaya (Y1) dan Pendapatan (Y2). Kemudian Variabel *Cash Management* (X4) direfleksikan ke Biaya (Y1) dan Pendapatan (Y2). Untuk variabel Biaya (Y1) secara langsung direfleksikan ke Pendapatan (Y2). Pada Gambar 4 menunjukkan masing-masing indikator merefleksifkan latennya (konstruk).

Berdasarkan hasil pengujian model, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa seluruh manifest (variabel teramati) memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sehingga model SEM-PLS dikatakan memiliki validitas konstruk yang baik. Berikut adalah tabel yang menunjukkan nilai *loading factor* secara detail pada model (Tabel 3).

Pada Tabel 3 menunjukkan nilai *loading factor* untuk setiap konstruk dari masing-masing variabel. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa seluruh *loading factor* bernilai lebih dari 0,70. Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan setiap konstruk dalam penelitian memiliki validitas yang baik. Selanjutnya akan dilakukan pengujian *average variance extracted* (AVE) untuk lebih mem-



Sumber: Pengolahan Data 2023

Gambar 4. Diagram nilai *loading factor* evaluasi outer model

Tabel 3. *Loading* faktor masing-masing indikator

Konstruk	<i>Loading Factor</i>	R kritis	Kriteria ( <i>Loading Factor</i> $\geq 0.70$ )
X1.1 <- X1 (Strategi Bisnis Ekosistem Finansial)	0,981	0,70	Valid
X1.2 <- X1 (Strategi Bisnis Ekosistem Finansial)	0,974	0,70	Valid
X1.3 <- X1 (Strategi Bisnis Ekosistem Finansial)	0,985	0,70	Valid
X2.1 <- X2 (DPK)	0,994	0,70	Valid
X2.2 <- X2 (DPK)	0,997	0,70	Valid
X2.3 <- X2 (DPK)	0,998	0,70	Valid
X3.1 <- X3 (Kredit)	0,989	0,70	Valid
X3.2 <- X3 (Kredit)	0,989	0,70	Valid
X3.3 <- X3 (Kredit)	0,993	0,70	Valid
X3.4 <- X3 (Kredit)	0,986	0,70	Valid
X3.5 <- X3 (Kredit)	0,988	0,70	Valid
X4.1 <- X4 ( <i>Cash Management</i> )	0,993	0,70	Valid
X4.2 <- X4 ( <i>Cash Management</i> )	0,997	0,70	Valid
X4.3 <- X4 ( <i>Cash Management</i> )	0,992	0,70	Valid
Y1.1 <- Y1 (Biaya)	0,981	0,70	Valid
Y1.2 <- Y1 (Biaya)	0,975	0,70	Valid
Y1.3 <- Y1 (Biaya)	0,907	0,70	Valid
Y2 <- Y2 (Pendapatan)	1,000	0,70	Valid

Sumber: Pengolahan Data 2023

Tabel 4. Nilai *average variance extracted*

Latent	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	R kritis	Kriteria ( <i>AVE</i> $\geq 0.5$ )
X1 (Strategi Solusi Bisnis Ekosistem Finansial)	0,961	0,5	Valid
X2 (DPK)	0,993	0,5	Valid
X3 (Kredit)	0,979	0,5	Valid
X4 ( <i>Cash Management</i> )	0,988	0,5	Valid
Y1 (Biaya)	0,912	0,5	Valid
Y2 (Pendapatan)	1,000	0,5	Valid

Sumber: Pengolahan Data 2023

perkuat hasil dari *convergent validity* dengan kriteria apabila nilai *AVE*  $\geq 0,5$  (Hair *et al.*, 2019), maka konstruk yang digunakan dalam penelitian adalah valid. Berikut disajikan hasil pengujian *average variance extracted* menggunakan program PLS 3.0.

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui hasil *convergent validity* berdasarkan nilai *average variance extracted*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *AVE* yang lebih dari 0,5. Hal tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang membentuk konstruk laten memiliki *convergent validity* yang baik apabila dilihat dari nilai *average variance extracted*.

Proses pengujian ini dilakukan untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian *discriminant validity* dilakukan melalui analisis *Fornell-Lacker Criterion* yaitu uji validitas yang dilakukan dengan membandingkan korelasi antar variabel atau konstruk dengan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ). Prediksi dikatakan

memiliki nilai *AVE* yang baik apabila nilai akar kuadrat *AVE* setiap variabel laten lebih besar dari korelasi antar variabel laten lainnya. Berikut Tabel 5 *Fornell-Lacker Criterion*.

Tabel 5. *Fornell Larcker Criterion*

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2
X1	<b>0,980</b>					
X2	0,888	<b>0,997</b>				
X3	0,890	0,951	<b>0,989</b>			
X4	0,906	0,959	0,975	<b>0,994</b>		
Y1	0,948	0,946	0,948	0,943	<b>0,955</b>	
Y2	0,903	0,979	0,979	0,978	0,963	<b>1,000</b>

Sumber: Pengolahan Data 2023

Berdasarkan hasil pengujian *discriminant validity* melalui *fornell-lacker criterion* terlihat bahwa akar *AVE* ( $\sqrt{\text{AVE}}$ ) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi setiap konstruk dengan konstruk lainnya. Metode lain yang dapat digunakan untuk mengukur *deskriminant validity* adalah melalui analisis *cross-loading* antara indikator dengan konstruk nya yaitu dengan membandingkan korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya

dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain. Nilai koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya harus lebih besar dari pada konstruk lain. Tabel 6 menunjukkan hasil analisis *cross-loading* dari data penelitian.

Dapat diketahui pada tabel uji validitas diskriminan *cross loading*, seluruh indikator memiliki korelasi yang tinggi terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk yang lain. Dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki validitas diskriminan yang baik pada *discriminant validity cross loading*. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk mengetahui baik tidaknya reliabilitas konstruk. Masing-masing konstruk dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,70 (Hair *et al*, 2017) dapat dikatakan reliabel. Namun jika *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,60 masih dapat dikatakan reliabel. Tabel 6

menyajikan hasil uji *reliability* menggunakan program Smart PLS 3.0.

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa terdapat konstruk laten memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hal tersebut mengindikasikan bahwa konstruk laten memiliki *reliability* yang baik. Selain itu pada nilai *Composite Reliability* seluruh konstruk laten juga memiliki nilai yang lebih besar dari 0,60. Berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang diperoleh, menunjukkan bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi inner model merupakan analisa hasil hubungan antar konstruk. Pengujian inner model terdiri dari *R square*, *F square*, *Q-square predictive relevance*, dan uji hipotesis. Berdasarkan hasil pengujian dengan SmartPLS 3, diperoleh hasil *R Square* sebagaimana dituangkan dalam Tabel 8.

Tabel 6. Nilai uji validitas dikriminan *cross loading*

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2
X1.1	<b>0,981</b>	0,850	0,862	0,883	0,905	0,862
X1.2	<b>0,974</b>	0,897	0,899	0,910	0,959	0,920
X1.3	<b>0,985</b>	0,864	0,856	0,870	0,923	0,872
X2.1	0,875	<b>0,994</b>	0,930	0,939	0,925	0,960
X2.2	0,886	<b>0,997</b>	0,956	0,962	0,950	0,982
X2.3	0,895	<b>0,998</b>	0,958	0,965	0,954	0,985
X3.1	0,907	0,970	<b>0,989</b>	0,988	0,961	0,992
X3.2	0,854	0,922	<b>0,989</b>	0,953	0,920	0,954
X3.3	0,886	0,943	<b>0,993</b>	0,965	0,936	0,971
X3.4	0,849	0,911	<b>0,986</b>	0,941	0,910	0,943
X3.5	0,905	0,958	<b>0,988</b>	0,974	0,962	0,980
X4.1	0,893	0,937	0,958	<b>0,993</b>	0,915	0,954
X4.2	0,904	0,964	0,974	<b>0,997</b>	0,948	0,981
X4.3	0,904	0,958	0,976	<b>0,992</b>	0,947	0,981
Y1.1	0,887	0,933	0,941	0,937	<b>0,981</b>	0,954
Y1.2	0,878	0,933	0,938	0,934	<b>0,975</b>	0,953
Y1.3	0,961	0,842	0,833	0,825	<b>0,907</b>	0,848
Y2	0,903	0,979	0,979	0,978	0,963	<b>1,000</b>

Sumber: Pengolahan Data 2023

Tabel 7. Nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Latent	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
X1 (Strategi solusi bisnis ekosistem finansial)	0,980	0,987
X2 (DPK)	0,996	0,998
X3 (Kredit)	0,995	0,996
X4 ( <i>Cash management</i> )	0,994	0,996
Y1 (Biaya)	0,951	0,969
Y2 (Pendapatan)	1,000	1,000

Sumber: Pengolahan Data 2023

Tabel 8. *R square*

Variabel	R Square	Hubungan
X2 (DPK)	0,789	Kuat
X3 (Kredit)	0,915	Kuat
X4 ( <i>Cash management</i> )	0,958	Kuat
Y1 (Biaya)	0,920	Kuat
Y2 (Pendapatan)	0,985	Kuat

Sumber: Pengolahan Data 2023

*R Square* dengan nilai 0,67 menunjukkan model kuat, nilai 0,33 menunjukkan model moderate dan nilai 0,19 menunjukkan model lemah (Chin, 1998). Dari hasil 14, dapat dilihat *R Square* untuk variabel DPK (X2) sebesar 0,789 yang berarti Penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* (X1) berpengaruh terhadap DPK (X2) sebesar 78,9%, sedangkan sisanya 21,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. *R Square* untuk variabel Kredit (X3) sebesar 0,915, yang berarti Penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* (X1) berpengaruh terhadap Kredit (X3) melalui DPK (X2) sebesar 91,5%, sedangkan sisanya 8,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. *R Square* untuk variabel *Cash Management* (X4) sebesar 0,958 yang berarti Penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* (X1) berpengaruh terhadap *Cash Management* (X4) melalui DPK (X2) dan Kredit (X3) sebesar 95,8%, sedangkan sisanya 4,2% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. *R Square* untuk variabel Biaya (Y1) sebesar 0,920 yang berarti Penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* (X1) berpengaruh terhadap *Cash Management* (X4) melalui DPK (X2), Kredit (X3), dan *Cash Management* (X4) sebesar 92,0%, sedangkan sisanya 8,0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. *R Square* untuk variabel Pendapatan (Y2) sebesar 0,985 yang berarti Penerapan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* (X1) berpengaruh terhadap *Cash Management* (X4) melalui DPK (X2), Kredit (X3), *Cash Management* (X4), dan Biaya (Y1) sebesar 98,5%, sedangkan sisanya 1,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Selanjutnya adalah melihat nilai *F Square*. Nilai *F Square* sebesar 0,02 menunjukkan *rating* kecil, *Effect Size* 0,15 menunjukkan *rating* menengah dan *Effect Size* 0,35 menunjukkan *rating* besar (Cohen, 1988) dalam Yamin and Kurniawan (2011). Berdasarkan hasil pengujian dengan SmartPLS 3, diperoleh hasil *F Square* sebagai dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. *F Square*

Variabel	Effect Size	Rating
<b>DPK (X2)</b>		
Penerapan Strategi Bisnis Financial Ecosystem (X1)	3,748	Besar
<b>Kredit (X3)</b>		
Penerapan Strategi Bisnis Financial Ecosystem (X1)	0,113	Kecil
DPK (X2)	1,437	Besar
<b>Cash Management (X4)</b>		
Penerapan Strategi Bisnis Financial Ecosystem (X1)	0,163	Moderat
Kredit (X3)	3,238	Besar
<b>Biaya (Y1)</b>		
DPK (X2)	0,178	Moderat
Kredit (X3)	0,114	Kecil
Cash Management (X4)	0,004	Kecil
<b>Pendapatan (Y2)</b>		
DPK (X2)	0,616	Besar
Kredit (X3)	0,251	Moderat
Cash Management (X4)	0,095	Kecil
Biaya (Y1)	0,119	Kecil

Sumber: Pengolahan Data 2023

Pengujian *Q Square* digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan *Q Square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Cohen, 1988 dalam Yamin and Kurniawan, 2011). Hasil perhitungan nilai *Q Square* yang diperoleh menggunakan nilai  $R^2$  dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. *Predictive relevance*

Variabel	R Square	1-R Square
X2 (DPK)	0,789	0,211
X3 (Kredit)	0,915	0,085
X4 ( <i>Cash Management</i> )	0,958	0,042
Y1 (Biaya)	0,920	0,080
Y2 (Pendapatan)	0,985	0,015
$Q^2 =$	$Q^2 = 1 - (1 - 0,789) (1 - 0,915) (1 - 0,958) (1 - 0,920) (1 - 0,985) = 99,9\%$	
Galat =	$Q^2 = 100\% - 99,9\% = 0,1\%$	

Sumber: Pengolahan Data 2023

Berdasarkan hasil perhitungan Tabel 10 diketahui bahwa nilai *Q square* lebih besar dari 0, hal ini berarti nilai-nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik sehingga model mempunyai relevansi prediktif. Hal ini berarti terdapat 99,9% pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel

laten endogen, dan sebanyak 0,1% merupakan galat model. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *path coefficient*, *t-value*, dan *p-value*. Untuk menilai signifikansi dan prediksi dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai *path coefficient* dan *t-value* (Kock, 2016). Menurut Kock, menilai prediksi dan signifikansi dalam pengujian hipotesis dapat dilihat *p-value*. Nilai t-tabel dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Nilai T Tabel

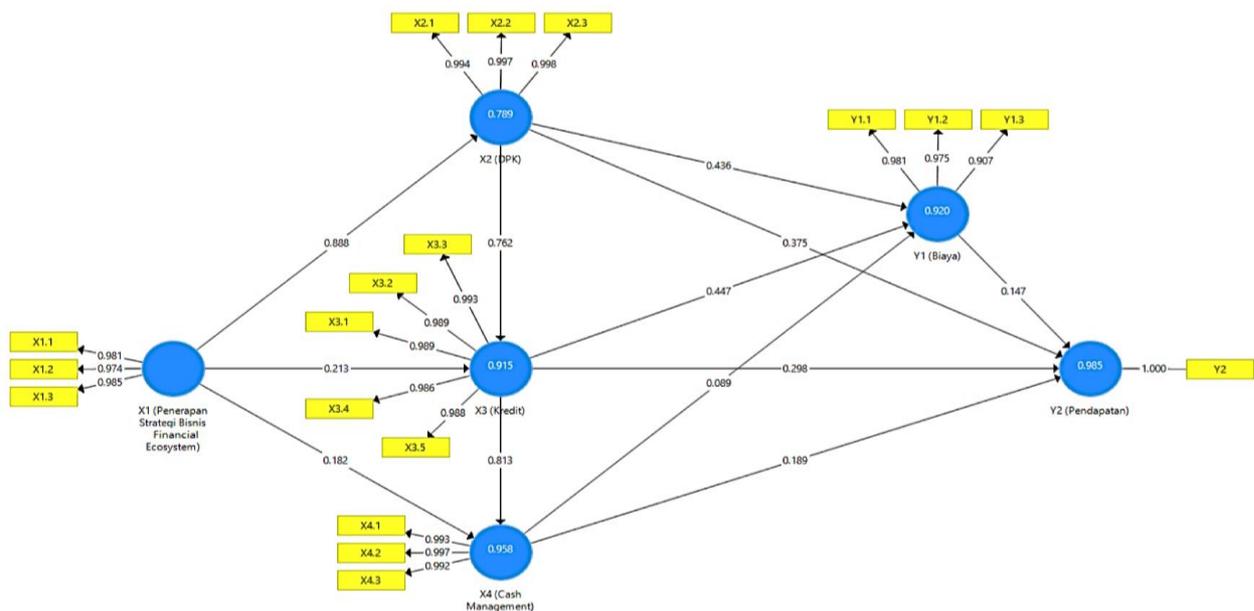
	One tailed	Two tailed
t-tabel	1.64	1.96

Sumber: Pengolahan data 2023

Menurut Kock (2016), dengan tingkat kepercayaan 95% (alpha 5%), *two tailed*, diperoleh nilai t-tabel (Tabel 12) sebagai berikut:

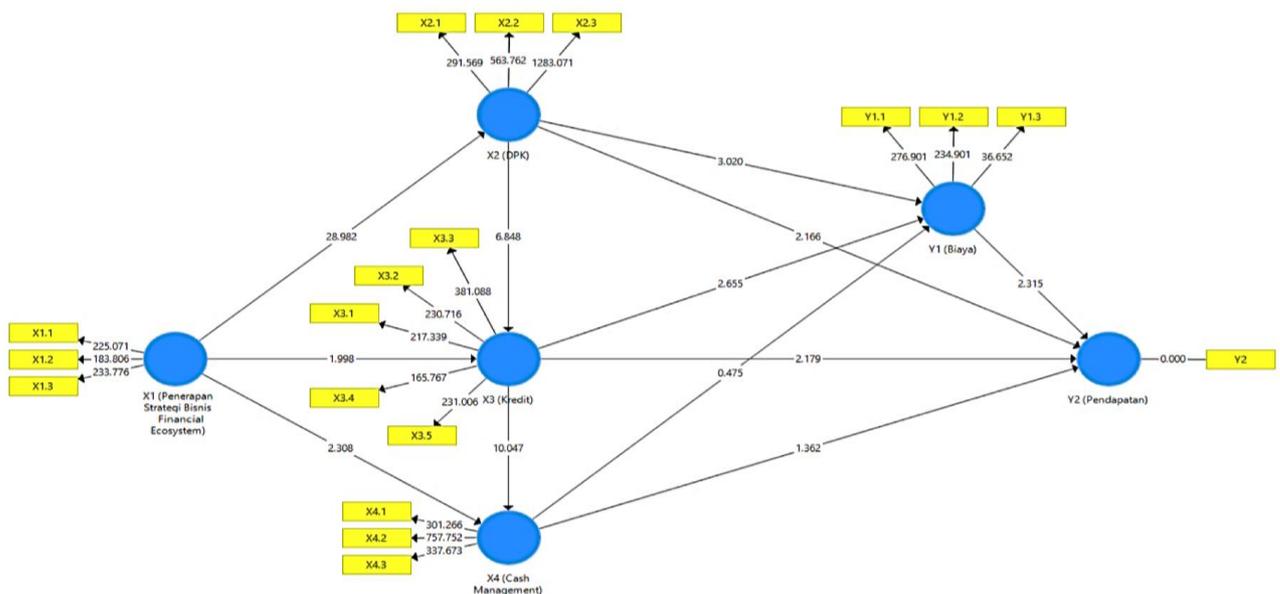
1. Jika nilai t-statistik > 1.96 (digunakan untuk pengaruh langsung), maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima.
2. Jika nilai t-statistik < 1.96 (digunakan untuk pengaruh langsung), maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>1</sub> ditolak.

Besarnya nilai signifikansi antar variabel yang diuji disajikan dalam bentuk nilai yang terdapat pada anak panah yang menghubungkan satu dari variabel ke variabel yang menjadi tujuan (Gambar 5 dan 6).



Sumber: Pengolahan Data 2023

Gambar 5. Model Struktural (koefisien jalur, beta)



Sumber: Output pengolahan data menggunakan SmartPLS 2023

Gambar 6. Nilai Signifikansi (t-hitung)

Tabel 12. Hasil uji hipotesis

Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
X1 (Penerapan Strategi Bisnis Financial Ecosystem) -> X2 (DPK)	0,888	28,982	0,000	Tolak $H_{0,1}$
X1 (Penerapan Strategi Bisnis Financial Ecosystem) -> X3 (Kredit)	0,213	1,998	0,046	Tolak $H_{0,2}$
X1 (Penerapan Strategi Bisnis Financial Ecosystem) -> X4 (Cash Management)	0,182	2,308	0,021	Tolak $H_{0,3}$
X2 (DPK) -> X3 (Kredit)	0,762	6,848	0,000	Tolak $H_{0,4}$
X3 (Kredit) -> X4 (Cash Management)	0,813	10,047	0,000	Tolak $H_{0,5}$
X2 (DPK) -> Y1 (Biaya)	0,436	3,020	0,003	Tolak $H_{0,6}$
X3 (Kredit) -> Y1 (Biaya)	0,447	2,655	0,008	Tolak $H_{0,7}$
X4 (Cash Management) -> Y1 (Biaya)	0,089	0,475	0,635	<b>Terima <math>H_{0,8}</math></b>
X2 (DPK) -> Y2 (Pendapatan)	0,375	2,166	0,031	Tolak $H_{0,9}$
X3 (Kredit) -> Y2 (Pendapatan)	0,298	2,179	0,030	Tolak $H_{0,10}$
X4 (Cash Management) -> Y2 (Pendapatan)	0,189	1,362	0,174	<b>Terima <math>H_{0,11}</math></b>
Y1 (Biaya) -> Y2 (Pendapatan)	0,147	2,315	0,021	Tolak $H_{0,12}$

Pengolahan data dilakukan dengan tujuan untuk menjawab tujuan penelitian untuk mengukur dan mengetahui pengaruh dari penerapan Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* berpengaruh terhadap pendapatan bisnis. Pengolahan data untuk mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi pendapatan bisnis dengan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah menggunakan *SmartPLS* versi 3.

Untuk menguatkan hasil dari analisis kuantitatif, maka dilakukan analisis kualitatif untuk dapat mengetahui implikasi manajerial tujuh responden yang menerapkan Strategi Solusi Bisnis *Financial Ecosystem* pada Nasabah Segmen Institusi terhadap Pendapatan. Observasi pada kegiatan menjalankan penerapan Strategi Solusi Bisnis *Ecosystem Financial* pada *key person* atau *relationship manager* yang ditujuk sebagai pengelola nasabah segmen institusi. Adapun rumusan penilaian dari strategi yang dijalankan adalah:

$$\text{Nilai Akhir} = \frac{\text{Score yang dicapai} \times 100\%}{\text{Skor Maksimum}}$$

Dengan kriteria penilaian pada Tabel 13.

Tabel 13. Tabel kriteria penilaian

Kriteria	Keterangan
80% - 100% (Baik sekali)	Dengan nilai 4 - 5
60% - 79 % (Baik)	Dengan nilai 3
25% - 59% (Cukup)	Dengan nilai 2
0% - 24% (Kurang)	Dengan nilai 1

Dari hasil analisis data diperoleh nilai *Original Sample* (O) yakni sebesar 0,147 menunjukkan bahwa arah pengaruh Biaya terhadap

Pendapatan adalah positif atau searah, artinya semakin baik Biaya maka semakin meningkatkan Pendapatan. Pengaruh Biaya terhadap Pendapatan adalah signifikan, dengan nilai *t*-statistik sebesar 2,315 lebih besar dari *t*-table atau 2,315 > 1,96, serta nilai *p*-value sebesar 0,030 lebih kecil dari *alpha* 5% (0,05). Dengan demikian hasil kuantitatif, observasi dan pernyataan responden sejalan dengan pada penelitian dan sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Biaya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Pendapatan (Wulansari, 2018). Sehingga  $H_{1,12}$  ditolak diartikan bahwa **Biaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pendapatan.**

### Implikasi Manajerial

Secara keseluruhan Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* sangat berpengaruh terhadap Pendapatan. Dari hasil analisis bahwa variabel dari Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* hampir semua berpengaruh positif dan signifikan terhadap pendapatan. Hal ini terlihat dari pendapatan yang naik cukup baik untuk BNI, padahal penerapan strategi ini belum lama dilakukan pada nasabah *segment Institution Banking*. Untuk hal tersebut ke depannya manajemen BNI dapat menaikkan target menjadi 15% dari target tahun ini agar memperoleh pendapatan yang lebih baik dan bisa setara dengan bank kompetitornya yaitu BRI dan Mandiri. Dalam penetapan kenaikan target terdapat tiga dasar asumsi, yaitu pesimistik,

optimis dan pesimis. Penetapan 15% berdasarkan asumsi dasar moderate.

Dari hasil olah data, observasi dan interview secara Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* ini optimal untuk meningkatkan pendapatan. Dengan strategi ini nasabah menggunakan *all solution banking* sehingga Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* ini baik untuk digunakan selama beberapa tahun ke depan untuk pendapatan yang lebih maksimal. Untuk itu keputusan perusahaan agar tetap menjalankan dan menerapkan Strategi Solusi Bisnis Solusi *Financial Ecosystem* dalam meningkatkan bisnis perbankan yang memengaruhi pendapatan ke depannya. Untuk variabel yang setelah diteliti memiliki pengaruh besar yaitu pada Dana Pihak Ketiga dan Kredit. Untuk segmen institusi, agar penerapan strategi dapat lebih difokuskan pada Dana Pihak Ketiga dan Kreditnya, sehingga berdampak pada pendapatan yang lebih baik.

### KESIMPULAN

1. Penerapan strategi solusi bisnis solusi *financial ecosystem* serta biaya bisnis berpengaruh terhadap pendapatan pada nasabah segmen Institusi. Hasil pengukuran yang dilakukan penerapan Strategi bisnis berpengaruh dan melampaui target yang ditetapkan BNI memiliki potensi peningkatan target secara signifikan, karena masih memiliki potensi lebih.
2. Dari hasil pengukuran penelitian terdapat hubungan yang searah antara Strategi solusi bisnis solusi *financial ecosystem* antara variabelnya yaitu dana pihak ketiga, kredit, *cash management*, biaya juga pendapatan.
3. Dari hasil penelitian penerapan strategi solusi bisnis solusi *financial ecosystem* terhadap biaya hampir semua variabel menunjukkan positif dan signifikan, akan tetapi pada variabel yaitu *cash management* tidak berpengaruh dan signifikan terhadap biaya.
4. Dari hasil penelitian penerapan strategi solusi bisnis solusi *financial ecosystem* terhadap pendapatan semua variabel menunjukkan positif dan signifikan. Perusahaan agar tetap menjalankan dan menerapkan strategi solusi bisnis *ecosystem financial* dalam meningkatkan bisnis.

### DAFTAR PUSTAKA

- [BI] Bank Indonesia. 2022. Sinergi dan inovasi memperkuat ketahanan dan kebangkitan menuju indonesia maju, laporan perekonomian Indonesia 2022. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/Laporan-Keuangan-Tahunan-BI-2022.aspx>.
- [BI] Bank Indonesia. 2022. Survei perbankan triwulan II 2023: Penyaluran kredit baru terindikasi meningkat. [internet]. Tersedia pada: [https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp\\_2519423.aspx](https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2519423.aspx)
- BNI 2023. Garansi bank. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bni.co.id/id/korporasi/solusi-wholesale/garansi-bank>
- BNI 2023. Solusi Wholesale. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bni.co.id/id/korporasi/solusi-wholesale>
- BNI 2023. Tentang BNI. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bni.co.id/id-id/perseroan/tentang-bni>
- BNI. 2017. Kerja Sama BNI dan BPJS Kesehatan Perluas Jaringan dan Rekrut Peserta Lebih Banyak. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bni.co.id/id-id/beranda/kabar-bni/berita/articleid/2995>
- [BPS] Badan Pusat Statistik 2021. Perkembangan dana pihak ketiga perbankan menurut jenisnya (milyar rupiah), 2019-2021. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bps.go.id/indicator/13/1958/1/perkembangan-dana-pihak-ketiga-perbankan-menurut-jenisnya-.html>
- [BPS] Badan Pusat Statistik 2022. Ekonomi Indonesia Tahun 2022 Tumbuh 5,31 Persen. [internet]. Tersedia pada: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2023/02/06/1997/ekonomi-indonesia-tahun-2022-tumbuh-5-31-persen.html>
- CNN. 2021. Apresiasi nasabah, BNI perbaharui ekosistem layanan digital. [internet]. Tersedia pada: <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210904102229-83-689628/apresiasi-nasabah-bni-perbaharui-ekosistem-layanan-digital>.
- Creswell, J. 2018. *30 Keterampilan Esensial untuk Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar.
- Chin, W.W. 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar. [internet]. Tersedia pada: [https://www.researchgate.net/publication/311766005\\_The\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Approach\\_to\\_Structural\\_Equation\\_Modeling](https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling).

- Gefen, D. 2004. Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. Structural Equation Modeling. Communication For AIS7.
- Hair, J.F., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt. 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. Los Angeles (US): Sage.
- Hair, J.F., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, M. Sarstedt. 2017a. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA (US): Sage.
- Hair, J.F., J.J. Risher, M. Sarstedt, C.M. Ringle. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1): 2-24.
- Kock, N. 2016. Hypothesis testing with confidence intervals and P values in PLS-SEM. *International Journal of e-Collaboration*. 12(3): 1-6.
- Parker, C. Scott, S., & A. Gaddes. 2019. *Snowballing Sampling*. SAGE Research Methods Foundations. [internet]. Tersedia pada: [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3131783](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3131783)
- Wulansari, M, Y. Azlina. 2018. Analisa Hubungan Biaya Produksi dengan Pendapatan Bank XYZ. [skripsi]. Jakarta (ID): BSI
- Yamin, S.H., Kurniawan. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta (ID): Salemba Infotek.