

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### 1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

*Banco Nacional de Timor Leste* (BNCTL) merupakan Bank Nasional yang beroperasi di Timor Leste pada tanggal 13 Mei 2002 dengan nama *Instituto de Micro Financas Timor Leste* (IMFTL), yang kemudian pada 11 Juli 2011 melalui keputusan yang dikeluarkan oleh Bank Central Timor Leste (BCTL) dengan No.BPA/B-05/2011 dan berdasarkan UU No. 3/2011, tanggal 26 Januari, yang menyatakan perubahan dari *Instituto de Micro Financas Timor Leste* (IMFTL) menjadi *Banco Nacional de Comercio Timor Leste* (BNCTL). Perubahan ini disertai dengan pemberian dana dari pemerintah kepada BNCTL sebesar USD \$ 10,000.00, pemberian dana ini dimaksudkan untuk operasional BNCTL.

*Banco Nacional de Comercio Timor Leste* (BNCTL) memiliki visi yakni **“Menjadi sebuah lembaga perbankan untuk memperlancar perekonomian dan taraf hidup masyarakat Timor Leste secara adil dan makmur”** dengan misinya yakni “Untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat Timor Leste, dengan peningkatan perekonomian melalui produk – produk yang ditawarkan seperti simpanan (tabungan), deposito, dan pemberian kredit serta jasa lainnya” yang didasarkan pada regulasi *United Nations Transitional Administration of East Timor* (UNTAET) No. 2000/2008 ([www.bancocentral.tl](http://www.bancocentral.tl), 2017).

*Banco Nacional de Comercio Timor Leste* (BNCTL) saat ini sudah memiliki 13 cabang di Timor Leste yang tersebar di setiap daerah (Município) seperti Aileu, Ainaro, Baucau, Bobonaro, Covalima, Dili, Ermera, Lautem, Liquica, Manatuto, Manufahi, Oecusse dan Viqueque. Cabang – cabang tersebut ditempatkan di setiap kota dari masing – masing daerah kabupaten. BNCTL sendiri merupakan satu – satunya bank pemerintah di Timor Leste yang bergerak dalam bidang keuangan atau perbankan untuk melayani masyarakat yang bertujuan untuk memberikan pelayanan berupa kredit kepada masyarakat ekonomi menengah ke bawah agar dapat meningkatkan taraf hidup

mereka, melalui usaha kecil dan menengah serta memberikan pelayanan kepada masyarakat umum dengan menyediakan produk – produk yang sesuai dengan kebutuhan guna meningkatkan perekonomian masyarakat di Timor Leste.

Sesuai dengan pernyataan visi, BNCTL sekarang memiliki 13 cabang di 13 kotamadya, termasuk 7 unit di Dili, ibukota Timor-Leste, 27 ATM, lebih dari 30 POS dan 13 van mobile banking memungkinkan BNCTL untuk membawa layanan perbankan ke orang yang tinggal di daerah pedesaan dan terpencil di Timor-Leste dan BNCTL saat ini memiliki nasabah 45.000 di seluruh wilayah Timor Leste. (www.bancocentral.tl, 2018)

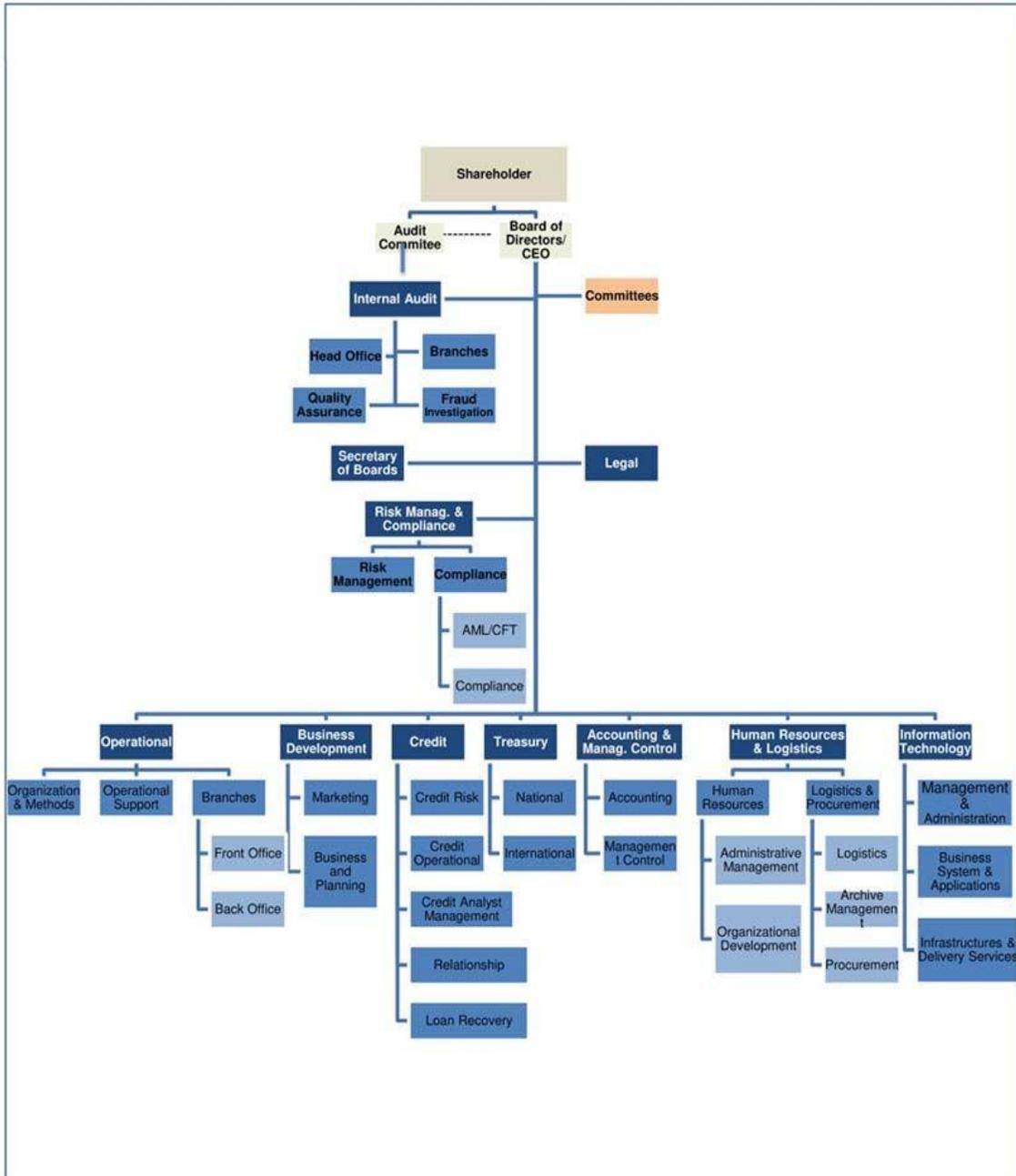


**Gambar 1.1 Kantor BNCTL Dili Timor Leste**

*Sumber: www.bnctl (2017)*

Struktur organisasi *Banco Nacional de Comercio Timor Leste* (BNCTL) digambarkan pada gambar 1.2, memperlihatkan bahwa kepemilikan saham berada pada *shareholder* dalam hal ini pemerintah Timor Leste, yang membawahi dewan Audit

Commite baik internal maupun external dan *Board of Director/CEO* serta selanjutnya pada *top manager, middle manager* dan *line manager*.



**Gambar 1.2 Struktur organisasi BNCTL**

*Sumber: www.bnctl.tl (2019)*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan zaman dan teknologi membawa perubahan pada gaya hidup konsumen saat ini, misalnya cara – cara konvensional yang sebelumnya dilakukan konsumen saat melakukan transaksi seperti harus datang ke toko atau tempat dimana produk atau layanan tersebut disediakan namun saat ini hal itu sudah berbeda, dimana konsumen tidak perlu melakukan transaksi di toko atau tempat tertentu untuk mendapatkan produk baik barang maupun jasa yang mereka butuhkan, cara – cara tersebut sudah bergeser ke arah digital dimana konsumen cukup menggunakan *handpone* untuk melakukan pemesanan dan transaksi barang secara *online* sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Perubahan ini menuntut perusahaan baik yang bergerak dalam bidang industri produk maupun jasa, untuk dapat menyesuaikan dan merubah model bisnis mereka dengan menggunakan teknologi yang ada saat ini, agar mereka dapat melayani konsumen dengan baik. Dalam bisnis perbankan salah satunya, sebelumnya nasabah yang ingin melakukan transaksi diharuskan datang ke bank sesuai jam layanan, dan mendapatkan layanan langsung dari karyawan bank tersebut, namun saat ini terjadi perubahan sistem operasional dalam bisnis perbankan dimana nasabah saat ini tidak lagi diharuskan untuk datang ke bank ketika hendak mendapatkan pelayanan, nasabah cukup menggunakan media *Automatic Teller Machine* (ATM) ataupun *mobile banking* serta layanan digital lainnya yang disediakan oleh pihak bank.

Untuk melakukan perubahan – perubahan tersebut, perusahaan tidak dapat melakukannya sendiri melainkan perlu adanya kolaborasi atau kesatuan dengan pihak – pihak lain dari berbagai sektor yang terlibat dalam bisnis tersebut baik internal (struktur budaya organisasi dan sumber daya) maupun eksternal (politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya) yang dinamakan ekosistem bisnis. Dalam ekosistem bisnis terdapat interaksi antara semua elemen yang terlibat dalam pelaksanaan bisnis tersebut seperti media informasi, teknologi, pemerintah serta pemangku kepentingan lainnya.

Strategis bisnis menjelaskan konsep ekosistem bisnis sebagai bentuk inovasi gabungan dari berbagai varietas bisnis yang menghasilkan kapabilitas baru sebagai fondasi dari berbagai kemungkinan. Para pelopor ekosistem bisnis jelas mengalami *first mover advantage*, atau keuntungan sebagai pionir. Selain menawarkan fondasi bagi bisnis-bisnis yang *piggyback-ing*, baik yang berskala kecil maupun besar, serta kesiapan super prima sangat dibutuhkan agar ekosistem dapat ditunjang dengan baik. Sebagai pebisnis, mengenali ekosistem-ekosistem yang dapat kita masuki dengan berbagai produk teknologi maupun analog dapat mengawalinya sebagai pengguna, kemudian meningkat menjadi mitra. Ketika siap, maka bisa memulai ekosistem sendiri yang sangat dimungkinkan dalam era teknologi. Ada 3 karakteristik utama dalam ekosistem bisnis yakni, (1) ekosistem memberi kesempatan bagi berbagai bisnis untuk berpartisipasi dengan berbagai fitur tambahan (*add-on*), (2) para mitra dapat mulai berinteraksi dan bersama-sama mengkreasikan berbagai fitur tambahan yang menambah nilai atau konektivitas, dan (3) ada keterikatan akan kebutuhan bersama, mengingat siapapun yang berkontribusi akan mendapatkan manfaatnya. Keberadaan berbagai ekosistem memungkinkan peradaban manusia untuk menikmati berbagai kemudahan dan pemenuhan kebutuhan, dari yang paling primitif hingga yang termutakhir, berbagai sistem ekonomi diawali dengan terbentuknya ekosistem bisnis.

Menurut In Lee dan Yong Jae Shin (2018), ekosistem teknologi simbiotik yang stabil sangat berperan dalam pertumbuhan industri teknologi. Selanjutnya menurut Diemers, *et al.* (2015), mengemukakan bahwa wirausahawan, pemerintah, dan lembaga keuangan adalah peserta dalam ekosistem teknologi bisnis keuangan. Elemen-elemen dalam ekosistem bisnis secara simbiotik berkontribusi pada inovasi, merangsang ekonomi, memfasilitasi kolaborasi dan persaingan dalam industri keuangan (FINTECH), dan pada akhirnya menguntungkan konsumen di industri keuangan.

Menurut Soermawotto (1991:19) dalam Siti Rodliyah Purnamasari (2017), ekologi dan ekonomi mempunyai banyak persamaan dimana dalam ekologi mata uang yang dipakai dalam transaksi bukanlah uang rupiah, melainkan arus materi, energi

dan informasi. Menurut Moore (1996), istilah ekosistem bisnis tidak hanya mencakup rantai pasokan inti dan perusahaan yang diperluas, namun juga mencakup para pemangku kepentingan lainnya seperti asosiasi industri dan pemerintah yang terlibat, regulasi di mana interaksi bisnis tersebut, termasuk konsumen, pesaing, media dan lain sebagainya.

Pada dunia teknologi sekarang telah membuat banyak perusahaan di dunia melakukan kegiatan operasional bisnisnya dengan menggunakan teknologi digital, dengan demikian perusahaan yang dulu kegiatan bisnisnya dilakukan secara konvensional beradaptasi dan melakukan inovasi dengan menggunakan teknologi yang ada dalam proses operasional perusahaan. Pada era modern saat ini, manusia memiliki kehidupan dengan segala aktivitas yang tidak pernah lepas dari perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah menyebabkan perubahan baik di bidang sosial, ekonomi, maupun budaya yang berlangsung dengan cepat. Dengan perkembangan teknologi yang sangat maju, termasuk dalam bidang financial, juga mengalami perkembangan kearah yang lebih efisien dan modern. Sistem informasi teknologi ini berperan penting di dalam keberhasilan persaingan organisasi, dengan strategi yang mereka gunakan untuk bersaing. Strategi persaingan bisnis berbasis teknologi informasi harus memiliki keselarasan dengan bisnis yang dijalankan oleh suatu perusahaan. Penyelarasan strategi bisnis ini digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya dalam proses kegiatan perusahaannya (Purnamasari, 2017).

Menurut Anna Omarini (2017), digital mengubah aturan main di banyak industri melalui kemungkinan adanya gangguan pada model bisnis, dan ini menghasilkan munculnya ekosistem yang jauh lebih kompleks dan dinamis untuk pertumbuhan dan inovasi. Infrastruktur digital telah mempercepat munculnya teknologi baru seperti media sosial, *cloud computing*, analitik dan *big data*, *wearable devices*, pencetakan tiga dimensi (3D), dan *intelligent autonomous systems*, serta sistem teknologi baru lainnya yang telah bertransformasi untuk memudahkan perusahaan dalam mengatur sesuai dengan struktur seluruh industri.

Digital ekonomi merupakan kondisi dimana terjadi perkembangan dan pertumbuhan dalam ekonomi yang menggunakan teknologi digital maupun internet sebagai sarana dalam kegiatan ekonomi yang menghasilkan keuntungan dalam perekonomian. Pada umumnya sistem transaksi dalam ekonomi menggunakan basis teknologi, dengan semakin banyak variasi model bisnis ekonomi digital yang berkembang. Salah satu kegiatan perbankan dan lembaga keuangan lainnya yang juga berkembang di dalam kegiatan digital ekonomi tersebut adalah transformasi industri yang tak terelakkan, seiring dengan perkembangan teknologi dan informasi yang telah mengubah gaya hidup dan cara kita bertransaksi. Perubahan dalam bersosialisasi dan berbisnis dengan para generasi *millennial* sebagai konsumennya telah menuntut efisiensi dan efektivitas dalam berbagai kegiatan ekonomi. Teknologi, pasar, konsumen dan ekosistem bisnis yang berubah telah mengubah layanan perbankan dan lembaga keuangan lainnya, selain persaingan antar bank dan juga persaingan dengan *financial technology* (FINTECH).

Timor Leste merupakan salah satu negara yang telah beradaptasi dalam pasar bebas, demikian cepat atau lambat kegiatan ekonomi di Timor Leste akan mengarah ke sistem ekonomi teknologi digital sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman dan kebutuhan konsumen. Dengan demikian para pebisnis di Timor Leste terutama *Banco Nacional de Comercio de Timor Leste* (BNCTL) perlu melakukan interaksi antar elemen bisnis dalam BNCTL, agar saling mendukung untuk melayani para konsumen dan mendapat keuntungan bersama.

Perkembangan teknologi di Timor Leste sangat pesat, dimana semua orang mulai dari perkotaan hingga pelosok daerah, telah menggunakan teknologi digital dan internet sebagai alat komunikasi terutama para kaum muda. Teknologi digital dan internet telah dikenal oleh semua orang di Timor Leste, sebagai alat komunikasi, lewat media digital yang ada, seperti: *facebook, instagram, whatsapp, skype, email, youtube* dan lain-lain. Dengan adanya transformasi digital ekonomi, kedepannya teknologi digital bukan lagi hanya sebagai alat komunikasi melainkan sebagai kebutuhan dasar masyarakat dalam melakukan segala hal yang berkaitan dengan ekonomi, baik itu

dalam industri barang maupun jasa. Dengan perubahan kebutuhan konsumen terutama kaum muda yang menggunakan teknologi digital sebagai kegiatan transaksi, maka menuntut semua perusahaan yang ada di Timor Leste baik perusahaan industri barang maupun jasa, untuk berinovasi dari kegiatan konvensional ke teknologi digital, sehingga mereka mampu bersaing dengan perusahaan lain. Berikut ini adalah data pengguna teknologi digital di Timor Leste pada Januari 2019 :



**Gambar 1.3**

**Pengguna Teknologi Digital di Timor Leste, Januari 2019**

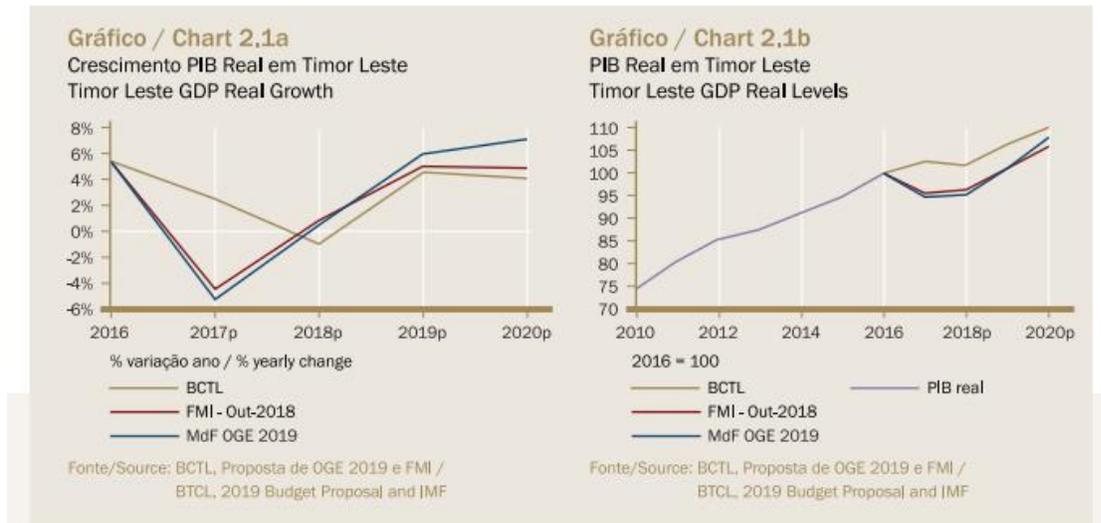
*Sumber: <https://digitalreport.wearesocial.com>*

Di Timor Leste ada tiga perusahaan yang bergerak dalam industri telekomunikasi yakni Timor Telkom dari Brazil, Telemor dari Vietnam dan Telkomcel dari PT.Telekomunikasi Indonesia International (Telin). Ketiga perusahaan telekomunikasi ini menawarkan produk dan layanan kepada konsumen di Timor Leste, dengan memberikan layanan berbasis *information and technology communication* (ICT) untuk memudahkan masyarakat Timor Leste mengakses media internet.

Meskipun teknologi digital dan internet telah berkembang di Timor Leste, namun sebagian kegiatan operasional perusahaan di Timor Leste baik kegiatan industri barang maupun jasa masih dilakukan secara konvensional, hal ini membuat layanan yang diberikan kepada konsumen menjadi tidak efektif dan sangat lambat sehingga berdampak pada persaingan dan keuntungan dalam industri tersebut. Demikian dengan adanya perkembangan teknologi, maka banyak perusahaan yang muncul baik perusahaan bertaraf nasional maupun internasional, yang datang untuk melakukan investasi di Timor Leste, dengan menggunakan teknologi digital sebagai basis sistem operasionalnya, oleh sebab itu maka perusahaan – perusahaan yang telah ada sebelumnya termasuk BNCTL dan masih menggunakan sistem operasional konvensional harus mampu beradaptasi dan melakukan inovasi ke teknologi digital, sehingga mereka mampu bersaing dan bertahan pada industri bisnis saat ini. Termasuk dalam industri perbankan seperti bank BNCTL dan institusi keuangan Nasional di Timor Leste. Agar melakukan inovasi dalam manajemen internal BNCTL, mereka harus mampu memahami lingkungan ekosistem bisnis dan teknologi komunikasi serta informasi, sehingga dapat merencanakan strategi yang sesuai, terutama menyiapkan infrastruktur dasar serta pemberdayaan sumber daya manusia dalam penggunaan teknologi digital dalam melayani nasabah yang ada.

Kondisi umum perekonomian Timor Leste 80% berasal dari sector pertanian, dan sementara komoditi unggulan yang diekspor adalah kopi yang sempat mencapai pasar internasional. Sedangkan untuk kebutuhan pasar Timor Leste 80% merupakan produk impor, dimana Negara impor terbesar bagi kebutuhan pasar di Timor Leste adalah Indonesia. *Product domestic bruto* (PDB) nominal per kapita Timor-Leste diperkirakan akan menjadi 2.422.250 USD pada Desember 2019 sebagaimana dilaporkan oleh *International Money Fund* (IMF) - Outlook Ekonomi Dunia. Ini mencatat peningkatan dari angka 2.435.050 USD terakhir yang dilaporkan pada Desember 2018. Ke depan, PDB nominal per kapita Timor-Leste diproyeksikan mencapai 2.676.590 USD pada Desember 2024. *Gross domestic product* (GDP) menurun dari 5.0% tahun 2016 menjadi 4.0% pada tahun 2017 dengan penduduk

kurang lebih 1.3 juta jiwa. Anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) Timor Leste 90% masih tergantung pada hasil minyak bumi dan gas alam (MIGAS).



**Gambar 1.4 PDB Timor Leste 2018/2019**

Sumber: (www.bancocentral.tl, 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Andre Da Costa (Kepala Bagian *Payment System* Bank Sentral Timor Leste) pada tanggal 7 Januari 2019 mengatakan bahwa pemerintah Timor Leste melalui bank sentral Timor Leste telah menetapkan pasal 29 dan 31 undang-undang nomor 5 tahun 2011, keputusan BCTL yang memberi izin kepada lembaga perbankan di Timor Leste untuk dapat menggunakan elektronik sebagai alat transaksi. Berdasarkan undang-undang tersebut bank sentral sendiri telah meluncurkan salah satu aplikasi digital yang bernama Sistem Transfer Otomatis baru yang disebut *Rede transferênsia iha Momento Reál (R-TIMOR)*. *Automatick transfer system (ATS)* atau R-TIMOR adalah sistem elektronik modern, otomatis, yang dioperasikan oleh BCTL dan terhubung ke semua bank komersial di Timor-Leste oleh jaringan data antar bank swasta yang sangat aman yang memungkinkan pembayaran bergerak dengan mudah, efisien, dan aman dari pembayar ke penerima pembayaran, di seluruh rekening penyelesaian masing-masing bank di BCTL. Sistem ini adalah sistem

*hybrid* yang menggabungkan Sistem Penyelesaian *Bruto Real Time* dan Sistem Kliring Otomatis. Sistem dapat menangani pembayaran untuk jumlah berapapun, baik besar maupun kecil. Pembayaran diproses oleh R-TIMOR yang mentransfer dana antar rekening peserta yang disimpan dalam sistem. Karena transfer ini dilakukan dengan kecepatan elektronik, pelanggan bank menerima dana di rekening mereka dengan sangat cepat dan biasanya pada hari yang sama pembayaran dikirimkan. Setiap peserta sistem (termasuk BCTL) menggunakan R-TIMOR untuk mengirim instruksi dalam melakukan pembayaran kepada peserta lain. Saat ini 5 bank adalah peserta langsung dari sistem dan pemerintah melalui kementerian keuangan sebagai peserta tidak langsung. Bank sentral Timor Leste pun telah mengeluarkan kebijakan untuk semua bank di Timor Leste dapat menggunakan sistem yang bernama *international bank account number* (IBAN) dengan tujuan untuk mengistandarisasikan nomor rekening di Timor Leste yaitu dengan dua puluh tiga (23) karakter dari semua rekening pada semua bank yang beroperasi di Timor Leste. Bank sentral Timor Leste juga telah menetapkan kebijakan tentang *linke* atau ATM bersama dan rencana ke depan digital yang akan diimplementasikan adalah pembayaran biaya sekolah, biaya listrik, air dan pajak akan melalui ATM, *mobile*, *e-wallet* dan alat digital lainnya.

Ada dua institusi keuangan dan lima lembaga perbankan yang telah melakukan kegiatan operasional di Timor Leste dalam bidang keuangan. Kedua institusi keuangan tersebut merupakan perusahaan nasional yaitu institusi keuangan *Kaebauk Investimentu no Finansas (KIF)* dan *Servisu Financeiru Moris Rasik*, dan kelima lembaga perbankan yang telah beroperasi di Timor Leste, salah satunya merupakan bank nasional *Banco Nacional de Comercio de Timor Leste* (BNCTL) dan keempat bank lainnya merupakan perusahaan asing (PT. Bank Mandiri, PT. Bank BRI, *Australia and New Zeland Banking*, ANZ dan *Banco Nacional Ultramarino Timor Leste*, (BNU), dari keempat bank asing tersebut dua bank dari Indonesia, satu bank merupakan kerjasama antara Australia dan New Zeland serta satu bank lainnya dari Portugal. Semua kegiatan operasional perbankan dan lembaga keuangan yang ada di Timor Leste di bawah naungan Bank Sentral Timor Leste (*Banco Central de Timor*

*Leste*, (BCTL) ([www.bancocentral.tl](http://www.bancocentral.tl)). Peraturan yang berlaku untuk mengatur, memberi izin dan mengawasi lembaga-lembaga keuangan ini yaitu peraturan *United Nations Transitional Administration of East Timor (UNTAET)* No. 2000/8 (*Ref. Annual Report Banco Central de Timor Leste*) tentang perizinan dan pengawasan perbankan, peraturan *UNTAET* No. 2000/5 tentang pembentukan biro pertukaran mata uang, dan Undang-Undang *Republica Democratica de Timor Leste (RDTL)* No. 6/2005 tentang rezim untuk perizinan, pengawasan, dan peraturan perusahaan asuransi dan perantara asuransi, dan instruksi publik No. 01 / 2013 tentang perizinan dan pengawasan operator transfer uang.

Berikut ini merupakan bank dan lembaga keuangan lainnya, yang telah beroperasi di Timor Leste, dipaparkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 1.1 Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya di Timor Leste**

<b>Nama Institusi atau Bank</b>	<b>Kategori</b>	<b>Status</b>	<b>Negara Asal</b>
Kaebauk Investimentu no Finansas	Lembaga Deposit Lainnya	Nasional	Timor Leste
Servisu Finanseiru Moris Rasik	Lembaga Deposit Linnya	Nasional	Timor Leste
PT. Bank Mandiri	Perbankan	Internasional	Indonesia
PT Bank BRI	Perbankan	Internasional	Indonesia
BNU Timor Leste	Perbankan	Internasional	Portugal
ANZ	Perbankan	Internasional	Australia
BNCTL	Perbankan	Nasional	Timor Leste

Sumber: [www.bancocentral.tl](http://www.bancocentral.tl) (2018)

Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin pesat tentunya kedepan banyak bank dan institusi keuangan lainnya, yang akan menggunakan teknologi digital, dalam kegiatan operasionalnya seperti *mobile banking*, *internet banking* atau FINTECH dan teknologi yang lainnya, di Negara Timor Leste. Sehingga

menuntut bank dan institusi keuangan lainnya yang sudah ada, harus berinovasi dari konvensional ke digital terutama bank Nasional di Timor Leste, seperti *Banco Nacional de Comercio de Timor Leste (BNCTL)* atau dengan bahasa Indonesia Bank Nasional dan Perdagangan Timor Leste.

Selain bank dan lembaga keuangan lainnya, sudah banyak pula perusahaan yang telah berinvestasi di Timor Leste, di mana kegiatan bisnisnya pada bidang keuangan. Berikut ini adalah data bank dan lembaga keuangan lainnya yang telah beroperasi di Timor Leste dalam bidang keuangan.

**Tabel 1.2 Perusahaan yang melakukan Investasi di Bidang Keuangan Di Timor Leste**

No	Kategori	Total
1	Bank Komersial	5
2	Operasi Pengiriman Uang	9
3	Biro Penukaran Mata Uang	3
4	Perusahaan Asuransi	3
5	Lembaga Pengambilan Deposit Lainnya	2
6	Perusahaan Keuangan	1
7	Telemor FINTECH Lda	1
8	Kooperasi Keuangan	35

*Sumber: www.bancocentral.tl (2018)*

Undang- undang Dasar *Republica Democratica de Timor Leste (RDTL)* tahun 2002, pasal 140 tentang investasi mengatakan bahwa, negara harus mengembangkan para investor dan membangun semua kondisi yang baik supaya dapat mencari para investor asing berdasarkan kepentingan nasional sesuai dengan undang-undang yang berlaku dan berdasarkan regulasi *United Nations Transitional Administration of East Timor (UNTAET)* No. 2000/2008 yang memberi ijin kepada bank dan lembaga keuangan lainnya untuk beroperasi di Timor Leste baik nasional maupun international

dan kegiatan operasi perbankan dan lembaga keuangan lainnya dibawah kontrol Bank Sentral Timor Leste, ([www.bancocentral.tl](http://www.bancocentral.tl) 2018).

Interaksi yang terjadi antara pihak dalam bisnis perbankan adalah bank sentral yang melakukan monitoring dan pengawasan terhadap aktivitas perbankan, akademis, Pemerintah dengan regulasi atau program-program, lembaga keuangan lainnya, teknologi informasi dan komunikasi, investor asing serta nasabah (individu dan organisasi) di mana adanya hubungan timbal balik dinamakan ekosistem. Menurut Soemarwoto (1991:20), dalam Siti Rodlisyah Purnamasari (2017), suatu konsep sentral dalam ekologi ialah ekosistem, yaitu suatu sistem ekologi yang terbentuk oleh hubungan timbal balik antara makhluk hidup dengan lingkungannya. Sebuah ekosistem biologi melibatkan semua organisme yang berinteraksi satu samalain, ditambah dengan lingkungannya. Menurut Campbell (2010:4), di mana ekosistem terdiri dari semua makhluk hidup di daerah tertentu, bersama semua komponen tak hidup dalam lingkungan yang berinteraksi dengan makhluk hidup, misalnya tanah, air, gas-gas di atmosfer dan cahaya. Komponen yang terdapat di dalam ekosistem terdapat beberapa yaitu produsen, konsumen, arus energi dan cahaya matahari.

Sebuah ekosistem bisnis perbankan terdiri dari semua individu, organisasi, pemerintah yang terlibat, regulasi di mana interaksi bisnis tersebut, termasuk konsumen, pesaing, media, dan lain sebagainya (Moore, 1996). Produsen dalam ilmu biologi merupakan tumbuhan dan organisme fotosintetik lainnya sedangkan dalam ilmu bisnis produsen merupakan seorang atau kelompok orang maupun badan usaha yang membuat suatu usaha yang menghasilkan *output* dalam bentuk barang maupun jasa, di mana dalam penelitian ini produsen adalah lembaga perbankan. Sedangkan konsumen pada ilmu biologi diterapkan dalam ilmu bisnis adalah setiap orang yang memakai barang dan atau jasa yang tersedia dalam masyarakat baik untuk kepentingan diri sendiri maupun orang lain, konsumen dalam penelitian ini merupakan nasabah yang menyimpan dan meminjam uang di bank serta menggunakan jasa layanan bank (Purnamasari, 2017).

Ekosistem bisnis sangat penting untuk dipahami oleh bank dan lembaga keuangan lainnya di Timor Leste di mana terjadi interaksi antara semua elemen yang terlibat dalam bisnis perbankan, dan memberikan kontribusi sesuai dengan kepentingannya masing-masing, sehingga mampu memberikan pelayanan yang baik dan maksimal kepada konsumen dan saling menguntungkan satu sama lain.

BNCTL merupakan satu-satunya bank nasional yang merupakan bank pemerintah dengan demikian pemerintah juga perlu memberikan perhatian khusus dalam kegiatan operasional BNCTL sehingga BNCTL dapat memberikan pertumbuhan ekonomi yang baik bagi masyarakat terutama masyarakat di daerah karena BNCTL telah memiliki cabang di semua wilayah Timor Leste. Perbankan dan lembaga keuangan lainnya merupakan salah satu model bisnis di Timor Leste yang perlu dikembangkan agar dapat memberikan kontribusi kepada perekonomian Negara Timor Leste. Perbankan merupakan bidang usaha yang dalam kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dana kepada masyarakat yang membutuhkan serta menawarkan jasa layanan lainnya kepada konsumen. Agar dapat mengembangkan bisnis perbankan di Timor Leste diperlukan kontribusi dari semua elemen yang terlibat dalam bisnis perbankan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Perbankan di Timor Leste pun perlu melakukan interaksi dengan lingkungan bisnis di sekitarnya baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, sehingga saling mendukung dan berkontribusi dalam menghadapi persaingan di era digital.

Melihat pada kegiatan operasional BNCTL saat ini yang kebanyakan masih konvensional dengan demikian kedepan akan sulit bersaing dengan para investor asing, maka diperlukan inovasi dalam kegiatan bisnis perbankan di Timor Leste. Agar tetap bertahan dan bersaing dengan para investor lainnya bank di Timor Leste perlu melakukan interaksi dengan lingkungan bisnisnya yang dinamakan ekosistem bisnis, dan bank di Timor Leste pun perlu memahami konsep ekosistem bisnis dengan baik sehingga interaksi yang dilakukan dalam bisnis perbankan akan saling mendukung dan berkontribusi satu sama lainnya. Jasa Layanan bank yang saat ini ditawarkan kepada

konsumen saat ini adalah dengan menggunakan ATM untuk melakukan penarikan uang dan bank berkunjung langsung ke daerah-daerah yang sulit akses transaksi untuk melayani konsumen mereka.

Terdapat persingan yang semakin pesat terjadi di pasar Timor Leste. Hal ini diakibatkan karena telah ada bank-bank dan lembaga keuangan mikro asing, yang telah beroperasi di Timor Leste dengan pengalaman dan pemahaman yang cukup matang, tentang hal-hal teknologi atau digital. Dengan demikian menuntut bank nasional seperti *Banco Nacional de Comercio de Timor Leste (BNCTL)*, untuk siap menghadapi berbagai tantangan dan persaingan di era digital. Seperti yang dilakukan oleh *Banco Central de Timor Leste (BCTL)* dengan memberikan izin kepada PT. Telekomunikasi Telemor, untuk bekerjasama dalam pelaksanaan kegiatan FINTECH, yang bernama Telemor FINTECH Lda dengan meluncurkan aplikasi yang bernama *Mosan* yang dapat digunakan masyarakat di Timor Leste, untuk melakukan transfer uang secara *online* dengan *smartphone*, transaksi dapat dilakukann dengan mudah dan dimana saja.

Hal serupa dilakukan oleh PT. Bank Mandiri yang telah menggunakan *mobile banking*, di mana dengan menggunakan alat transportasi roda empat mereka langsung menemui konsumen, ke tempat-tempat ramai di mana konsumen mereka berada untuk melakukan transaksi, dan ke depan pasti akan menuju ke penggunaan *smartphone* untuk kegiatan transaksi dalam melayani konsumen mereka. Bank Sentral Timor Leste pun telah mengeluarkan peraturan tentang ATM bersama atau *linke* ATM dengan nama ATM P-24. Hal ini tentunya sangat memberikan persaingan yang begitu ketat kepada bank nasional.

Dalam penelitian ini penulis fokus kepada bank BNCTL karena BNCTL merupakan satu-satunya bank nasional Timor Leste yang merupakan bank pemerintah yang perlu dikembangkan untuk dapat bersaing dengan bank asing dan dapat membantu memperbaiki perekonomian masyarakat lebih-lebih masyarakat yang tinggal di daerah pedesaan guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi Timor Leste.

Dengan demikian bank harus mampu dan siap untuk bersaing dengan bank dan lembaga keuangan lainnya. Agar mampu bersaing bank perlu berinovasi dari kegiatan

konvensional ke teknologi digital dalam melayani pelanggan atau nasabah yang sudah ada, dan mendatangkan pelanggan atau nasabah baru. Supaya dapat berinovasi perlu interaksi yang baik antara pelaku bisnis di bidang perbankan atau keuangan dalam lingkungan internal dan eksternal demi menghadapi persaingan di era digital.

Melihat pada fenomena yang telah dijelaskan pada latar belakang penulisan di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui aktor yang terlibat dalam ekosistem bisnis di bidang perbankan, kontribusi setiap elemen ekosistem bisnis di bidang perbankan, hubungan pelaku bisnis dengan bank, menata transaksi timbal balik antara elemen ekosistem bisnis dalam perbankan serta menata ekosistem bisnis digital bank di Timor Leste dalam menghadapi persaingan era digital.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena di atas, dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Terjadi persaingan yang begitu ketat dalam bisnis perbankan terutama BNCTL dengan bank asing dan lembaga keuangan lainnya dalam hal pelayanan digital,
- b. Kurang pahamiannya ekosistem bisnis antar elemen dalam ekosistem bisnis yang akan berpotensi
- c. Semakin sulitnya BNCTL untuk bertahan ataupun bersaing dengan pesaing asing bila tidak melakukan inovasi
- d. Peran aktor dalam meningkatkan daya saing BNCTL masih kurang
- e. Kegiatan bisnis BNCT kebanyakan masih konvensional sehingga akan sulit bersaing.

### 1.4 Pertanyaan Penelitian

- a. Siapa saja yang menjadi elemen atau aktor yang berperan dalam ekosistem bank BNCTL untuk menghadapi persaingan di era digital?

- b. Bagaimana hubungan dan peranan pelaku bisnis dalam ekosistem bank BNCTL?
- c. Bagaimana ekosistem bisnis digital BNCTL dalam menghadapi persaingan di era digital?

#### 1.5 Tujuan Penelitian

Melihat pada latar belakang masalah di atas maka tujuan utama dalam penelitian ini adalah:

- a. Mengidentifikasi aktor yang berperan dalam ekosistem bisnis dalam mengembangkan bank BNCTL
- b. Memahami dan menata relasi atau hubungan antar aktor dalam ekosistem bisnis BNCTL, dalam menghadapi persaingan di era digital
- c. Memahami dan menata ekosistem bisnis digital bank BNCTL, dalam menghadapi persaingan di era digital.

#### 1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan judul penelitian dan latar belakang penulisan di atas maka, manfaat dari pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:

##### 1. Bagi Bank BNCTL

Dengan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap nasabah dan strategi transformasi ke digital untuk dapat *sustainable* dan mampu bersaing dengan kompetitor, serta mengetahui peranan dan interaksi antara semua aktor yang terlibat dalam bisnis BNCTL.

##### 2. Bagi Dunia Akademis

Untuk informasi tambahan pada perpustakaan sebagai suatu studi banding bagi mahasiswa yang melakukan penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama dan dengan informasi ini dapat meningkatkan pengetahuan para mahasiswa dalam dunia akademis

### 3. Bagi Pemerintah

Sebagai informasi bagi pemerintah dalam hal teknologi digital untuk membuat kebijakan sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan pasar sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi Negara.

### 4. Bagi Penulis

Untuk dapat membandingkan dan menerapkan teori yang telah diperoleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang dihadapi di lapangan. Dari hasil penelitian penulis dapat memberikan informasi yang relevan kepada pihak yang terlibat dalam bisnis BNCTL sehingga dapat meningkatkan kegiatan operasional BNCTL

#### 1.7 Sistematika Penelitian

Pada sistematika penelitian ini untuk mengetahui secara umum gambaran tentang apa dan bagaimana susun serta isi dari penulisan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini akan membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori berdasarkan topik penelitian dan teori mendukung pembahasan, seperti ekosistem bisnis bank dalam menghadapi persaingan di era digital dan kerangka pemikiran.

#### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan menjelaskan tentang metode penelitian, situasi sosial, prtokol pengumpulan data, teknik pengumpulan data dan sumber data, valitas serta reliabilitas data dan teknik analisis data.

#### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan menjelaskan pengembangan ekosistem bisnis bank, hubungan, peranan dan interaksi antara aktor yang terlibat dalam ekosistem bisnis perbankan

dalam menghadapi persaingan di era digital dalam hal ini transformasi digital untuk bank BNCTL untuk dapat bersaing dan *sustainable*.

#### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan masalah penelitian.