

## Digital Transformation In Business Communication

Ashyfa Aulia Albina Rahman<sup>1</sup>, Nayla Ayudhia Lestari<sup>2</sup>, dan Mada Aditia Wardhana<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen, Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[ashyfaaulia12@gmail.com](mailto:ashyfaaulia12@gmail.com), <sup>2</sup>[naylaayudhia97@gmail.com](mailto:naylaayudhia97@gmail.com), <sup>3</sup>[maw.wardhana@universitasmulia.ac.id](mailto:maw.wardhana@universitasmulia.ac.id)

**Abstrak**—Penelitian ini menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja keuangan bank komersial saham gabungan di Vietnam periode 2015–2021. Dengan menggunakan metode analisis teks pada laporan tahunan dan model data panel System Generalized Method of Moments (System GMM), studi ini mengukur tingkat digitalisasi melalui frekuensi kata kunci terkait teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital berpengaruh negatif terhadap Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE) dalam jangka pendek, mengonfirmasi adanya fenomena "paradoks profitabilitas" (\*profitability paradox\*) yang disebabkan oleh tingginya biaya investasi awal dan adaptasi infrastruktur. Faktor spesifik perbankan seperti rasio Non-Performing Loan (NPL) memperlemah dampak positif digitalisasi, sedangkan pertumbuhan pinjaman (\*loan growth\*) dan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) berperan sebagai pemoderasi positif. Pandemi COVID-19 menciptakan paradoks dengan meningkatkan laba melalui efisiensi kerja jarak jauh, meskipun tekanan biaya digital tetap signifikan. Implikasi studi ini menekankan pentingnya roadmap digital yang terstruktur, peningkatan infrastruktur teknologi informasi, serta manajemen risiko makroekonomi dan kredit untuk mendukung transformasi yang berkelanjutan.

**Kata Kunci** : transformasi digital; profitabilitas bank; paradoks profitabilitas; ROA; NPL.

**Abstract** –This study analyzes the impact of digital transformation on the financial performance of joint-stock commercial banks in Vietnam during the 2015–2021 period. Using text analysis of annual reports and a panel data approach with the System Generalized Method of Moments (System GMM), the study measures the level of digitalization through the frequency of technology-related keywords. The results indicate that the implementation of digital transformation has a negative effect on Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) in the short term, confirming the presence of a “profitability paradox” driven by high initial investment costs and infrastructure adaptation. Bank-specific factors such as the Non-Performing Loan (NPL) ratio weaken the positive impact of digitalization, while loan growth and Gross Domestic Product (GDP) growth act as positive moderating variables. The COVID-19 pandemic created a paradox by increasing profits through remote work efficiency, although digital cost pressures remained significant. The implications of this study highlight the importance of a structured digital roadmap, improvements in information technology infrastructure, and macroeconomic and credit risk management to support sustainable digital transformation.

**Keywords**: digital transformation; bank profitability; profitability paradox; ROA; NPL.

### 1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam komunikasi bisnis merujuk pada proses fundamental organisasi yang memanfaatkan teknologi digital seperti kecerdasan buatan, *big data*, komputasi awan, dan IoT untuk mengubah operasi, proses, model bisnis, dan gaya manajemen secara keseluruhan (Yang & Masron, 2023) (T. Zhang et al., 2022). Dalam konteks komunikasi, transformasi ini memungkinkan peningkatan besar dalam aliran informasi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan internal dan eksternal melalui alat dan platform digital, sekaligus menghilangkan hambatan informasi (silo) di antara fungsi-fungsi Perusahaan (Zeng et al., 2024). Dengan memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara waktu nyata, perusahaan dapat meningkatkan akurasi pengambilan keputusan, mempercepat umpan balik, dan secara efektif mengurangi asimetri informasi antara perusahaan dan pihak luar, seperti bank atau investor. Topik ini sangat penting bagi perusahaan karena menjadi teknik utama untuk meningkatkan efektivitas organisasi, secara signifikan mengurangi biaya operasional, pencarian, dan transaksi, serta mendukung pembangunan jangka Panjang (Yang & Masron, 2023) (T. Zhang et al., 2022). Lebih lanjut, transformasi digital memperkuat tata kelola perusahaan dengan mengurangi risiko operasional, meningkatkan kualitas pengungkapan informasi, dan pada akhirnya meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap guncangan eksternal, memperkuat kemampuan adaptasi dan daya saing, mendorong inovasi, dan memungkinkan perusahaan untuk menawarkan produk dan layanan yang lebih personal kepada pelanggan, yang semuanya sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai pembangunan berkelanjutan.

Transformasi digital (DT) dalam konteks komunikasi bisnis dan organisasi dipahami sebagai proses fundamental yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengubah operasi, model bisnis, dan struktur secara keseluruhan, di mana studi saat ini telah menegaskan bahwa DT adalah upaya multi-level, dan keberhasilan pada tingkat makro (kapabilitas kolektif) sangat bergantung pada interaksi mikro yang terampil antara individu dan sumber daya (Iden & Bygstad, 2025). Penelitian yang telah dikaji secara ekstensif telah mengidentifikasi Kepemimpinan, Struktur, dan Budaya sebagai pendorong utama transformasi ini, yang mengarah pada hasil kinerja penting yaitu Agilitas, Sentrisitas Pelanggan, dan Kolaborasi,. Proposisi empiris utama yang mendukung temuan ini mencakup klaim bahwa mengembangkan kompetensi kepemimpinan spesifik memfasilitasi pencapaian agilitas, sentrisitas pelanggan, dan kolaborasi,. Selain itu, struktur organisasi yang fleksibel, yang dicirikan oleh desentralisasi, formalisasi rendah, dan integrasi antar fungsi, mendorong hasil DT yang sukses, sementara budaya organisasi yang mendukung sangat penting dalam menopang hasil-hasil ini,. Secara spesifik, DT telah terbukti secara signifikan memperkuat tata kelola perusahaan dengan mengurangi biaya informasi (pencarian, pemrosesan, dan verifikasi) dan risiko operasional serta meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, bersaing, dan menyerap pengetahuan eksternal (kapabilitas dinamis) , yang semuanya secara kolektif mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Namun, meskipun penting, literatur yang ada masih bersifat terfragmentasi dan gagal memberikan pemahaman komprehensif tentang perubahan organisasi di era digital, dan kurangnya studi empiris yang ketat mengenai bagaimana organisasi industri diubah secara digital juga menjadi kesenjangan yang diakui,. Secara khusus, terdapat kebutuhan mendesak untuk menguji secara empiris perbedaan dan persamaan dalam strategi DT (meliputi penggunaan teknologi, penciptaan nilai, perubahan struktural, dan aspek keuangan) antar organisasi. Selain itu, konsep teoritis yang ada mengenai *micro-foundation*, yang sangat penting untuk menjelaskan interaksi di tingkat individu, belum sepenuhnya diperluas untuk mencakup dimensi teknis, yang merupakan aspek krusial dari fenomena sosiotechnikal DT (Iden & Bygstad, 2025). Oleh karena itu, kesenjangan dalam kerangka kerja terintegrasi dan kekurangan validasi empiris pada tingkat mikro dan makro menuntut dilakukannya kajian literatur yang sistematis (*literature review*) untuk mengumpulkan pengetahuan yang terpisah-pisah ini, sehingga dapat memberikan panduan yang jelas bagi para praktisi dan memperkaya pemahaman teoritis tentang DTBC dalam upaya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Studi-studi ini secara kolektif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertanyaan penelitian mengenai integrasi DT dan komunikasi dengan mengidentifikasi mekanisme-mekanisme utama yang mendorong pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, akuntabilitas, dan kepatuhan (Yang & Masron, 2023). Kontribusi utamanya adalah demonstrasi empiris bahwa DT meningkatkan akuntabilitas dan kepatuhan melalui perbaikan kualitas pengungkapan informasi dan tata kelola perusahaan, di mana teknologi digital mengurangi asimetri informasi antara manajer dan pemegang saham, serta membatasi perilaku manajemen laba (L. Zhang et al., 2025). Integrasi ini juga berfungsi sebagai mekanisme kepatuhan yang kuat dengan memperkuat kualitas kontrol internal—seperti dalam konteks perbankan dan kinerja keselamatan produksi—melalui kemampuan DT untuk mengintegrasikan, berbagi, dan menganalisis data secara komprehensif, sehingga meningkatkan akurasi penilaian risiko dan kepatuhan terhadap peraturan internal (Zeng et al., 2024). Selanjutnya, DT menumbuhkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan memfasilitasi inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional, serta mengurangi risiko bisnis, di mana perbaikan ini dapat secara tidak langsung meningkatkan kinerja perusahaan, seperti profitabilitas bank yang dimoderasi oleh inklusi keuangan atau peningkatan total faktor produktivitas, yang semuanya mendukung pertumbuhan jangka Panjang (Yang & Masron, 2023). Selain itu, peningkatan arus informasi yang dihasilkan oleh DT menarik perhatian analis dan meningkatkan likuiditas saham, yang berfungsi sebagai mekanisme tata kelola eksternal yang efektif, lebih lanjut mendukung akuntabilitas dan kepatuhan pasar.

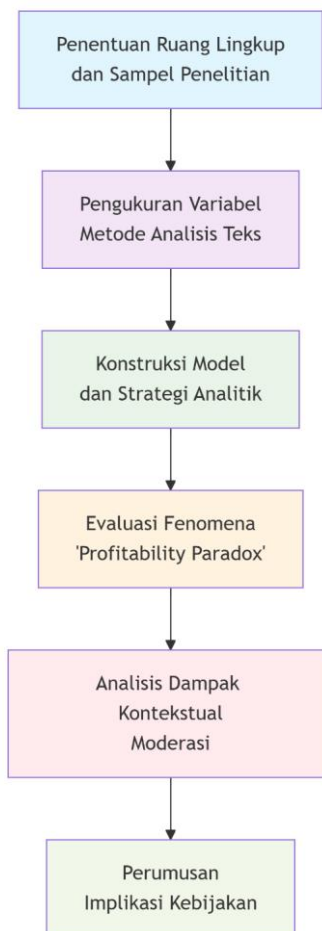
Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: (1) Bagaimana pengaruh implementasi transformasi digital terhadap kinerja keuangan (khususnya Return on Assets dan Return on Equity) pada bank komersial di Vietnam, dan apakah terdapat bukti empiris mengenai fenomena "profitability paradox" atau perlambatan hasil yang dialami oleh bank-bank tersebut?, (2) Sejauh mana faktor-faktor spesifik perbankan dan kondisi makroekonomi, seperti rasio Non-Performing Loan (NPL), pertumbuhan pinjaman, pertumbuhan PDB, serta dampak pandemi COVID-19,

memoderasi atau mempengaruhi efektivitas transformasi digital dalam meningkatkan profitabilitas industri perbankan di Vietnam?

## **2. METODE PENELITIAN**

Tahapan penelitian diawali dengan penentuan ruang lingkup dan sampel, di mana studi difokuskan pada bank komersial saham gabungan di Vietnam yang terdaftar di bursa efek dengan periode pengamatan longitudinal dari tahun 2015 hingga 2021. Selanjutnya, dilakukan pengukuran variabel menggunakan metode analisis teks terhadap laporan tahunan bank untuk menghitung frekuensi kemunculan kata kunci terkait digitalisasi, seperti "Internet", "Fintech", "Digital", dan "ATM", guna mengukur tingkat transformasi digital secara objektif. Pada tahap konstruksi model dan strategi analitik, penelitian menerapkan analisis data panel dengan teknik System GMM (*Generalized Method of Moments*) dua tahap untuk menangani masalah endogenitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas sehingga menghasilkan estimasi yang reliabel (Yang & Masron, 2023). Proses kemudian berlanjut pada evaluasi fenomena "profitability paradox", yang mengkaji hubungan antara investasi teknologi yang masif dengan penurunan atau perlambatan kinerja keuangan (ROA dan ROE) akibat tingginya biaya investasi awal dan beban tenaga kerja. Langkah berikutnya melibatkan analisis dampak kontekstual melalui variabel moderasi, yang menguji bagaimana faktor makroekonomi, pertumbuhan pinjaman, rasio kredit bermasalah (NPL), serta dampak pandemi COVID-19 memengaruhi efektivitas transformasi digital terhadap profitabilitas bank. Seluruh rangkaian ini diakhiri dengan perumusan implikasi kebijakan yang memberikan rekomendasi strategis mengenai pentingnya peta jalan (*roadmap*) digital yang spesifik dan peningkatan infrastruktur TI sebagai faktor kunci untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Analogi: Prosedur penelitian ini ibarat mendiagnosis performa mobil balap baru di lintasan yang berbeda; peneliti mulai dengan memilih jenis mobilnya (sampel), memeriksa spesifikasi mesinnya melalui buku manual (analisis teks), melakukan uji coba di sirkuit dengan alat ukur presisi (strategi analitik), mencari tahu mengapa kecepatan belum maksimal meski mesin sudah canggih (evaluasi paradoks), mempertimbangkan pengaruh cuaca dan kondisi jalan (analisis kontekstual), hingga akhirnya memberikan saran penyetelan mesin yang tepat agar mobil bisa melaju stabil di masa depan (implikasi kebijakan).



**Gambar 1.** Tahapan Penelitian

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Implementasi transformasi digital pada bank komersial saham gabungan di Vietnam secara empiris menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, terutama pada indikator Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE). Penurunan profitabilitas ini berakar pada tingginya biaya investasi awal yang mencakup pengadaan infrastruktur teknologi canggih, inovasi protokol transaksi, serta pengorbanan sumber daya finansial, manusia, dan waktu yang signifikan untuk menangani berbagai hambatan teknis selama proses implementasi. Fenomena ini memberikan bukti kuat mengenai keberadaan "profitability paradox" dalam industri perbankan Vietnam, di mana adopsi teknologi secara masif di tengah persaingan pasar yang ketat mampu meningkatkan efisiensi operasional namun belum tentu meningkatkan keuntungan secara langsung karena laba tersebut tergerus oleh besarnya beban biaya investasi. Selain itu, hasil studi menunjukkan adanya perlambatan hasil yang nyata, di mana investasi pada teknologi informasi sering kali memerlukan jeda waktu hingga lima tahun sebelum manfaat fungsionalnya dapat benar-benar tercermin dalam statistik kinerja keuangan perusahaan. Keterbatasan sumber daya infrastruktur teknologi menjadi kendala utama yang menghambat perkembangan transformasi digital, sehingga meskipun operasional perbankan menjadi lebih efisien, laba tetap tertekan akibat biaya pertukaran sistem dan kebutuhan pemutakhiran yang terus-menerus. Di sisi lain, terdapat anomali selama masa pandemi COVID-19 yang secara paradoks meningkatkan laba bank melalui efisiensi biaya operasional pada model kerja jarak jauh dan adanya intervensi dukungan pemerintah untuk pinjaman pasca-pandemi, meskipun beban biaya dari strategi digitalisasi itu sendiri tetap memberikan tekanan negatif pada

profitabilitas bank secara keseluruhan. Analogi: Transformasi digital di perbankan Vietnam saat ini ibarat membangun pondasi gedung pencakar langit yang sangat dalam dan mahal; pada tahap awal, biaya yang dikeluarkan sangat besar dan gedung belum terlihat menjulang, sehingga keuntungan belum tampak. Namun, pondasi yang kuat dan mahal tersebut merupakan syarat mutlak agar di masa depan gedung tersebut dapat berdiri kokoh dan memberikan hasil yang melampaui bangunan-bangunan konvensional di sekitarnya.

Efektivitas transformasi digital dalam meningkatkan profitabilitas bank komersial di Vietnam sangat dipengaruhi oleh faktor spesifik perbankan dan kondisi makroekonomi yang saling berinteraksi. Rasio Non-Performing Loan (NPL) terbukti memoderasi hubungan ini secara negatif, di mana peningkatan kredit bermasalah secara signifikan menurunkan Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE), sehingga dapat menghambat potensi keuntungan yang dijanjikan oleh efisiensi digital. Di sisi lain, pertumbuhan pinjaman (Loan Growth) memberikan kontribusi positif yang kuat terhadap kinerja keuangan karena aktivitas penyaluran kredit tetap menjadi mesin pendapatan utama yang menopang stabilitas bank saat melakukan transisi teknologi. Kondisi makroekonomi seperti pertumbuhan PDB (GGDP) juga menjadi faktor pendukung krusial, di mana ekspansi ekonomi nasional meningkatkan permintaan akan layanan perbankan digital dan memberikan lingkungan yang lebih stabil bagi bank untuk mengoptimalkan investasi teknologinya. Secara khusus, pandemi COVID-19 menciptakan situasi paradoks di Vietnam dengan meningkatkan laba bank melalui efisiensi biaya dari model kerja jarak jauh (*work-from-home*) serta adanya intervensi dukungan pemerintah untuk pinjaman pasca-pandemi, meskipun biaya investasi digital tetap memberikan tekanan pada laba operasional. Semua faktor ini secara kolektif menentukan kemampuan bank untuk melampaui "profitability paradox", yaitu kondisi di mana investasi besar pada infrastruktur TI belum menghasilkan laba instan karena tingginya biaya pertukaran sistem dan beban tenaga kerja ahli dalam jangka pendek.

Analogi: Mengelola faktor-faktor ini dalam transformasi digital ibarat mengatur keseimbangan beban pada pesawat yang sedang terbang dalam cuaca buruk; jika beban kredit bermasalah (NPL) terlalu berat, pesawat akan sulit menahan meskipun mesin digital sudah ditingkatkan, namun dorongan dari ekonomi yang tumbuh (PDB) dan efisiensi saat badai (COVID-19) dapat membantu pesawat tersebut tetap stabil hingga mencapai ketinggian yang menguntungkan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap bank komersial saham gabungan di Vietnam periode 2015–2021, dapat disimpulkan bahwa:

1. Transformasi digital berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan bank dalam jangka pendek, khususnya pada Return on Assets (ROA) dan Return on Equity (ROE). Penurunan ini disebabkan oleh tingginya biaya investasi awal, beban tenaga kerja ahli, dan adaptasi infrastruktur teknologi. Temuan ini mengonfirmasi adanya "profitability paradox", di mana investasi digital meningkatkan efisiensi operasional tetapi belum langsung meningkatkan profitabilitas karena tertutup oleh biaya implementasi yang besar.
2. Efektivitas transformasi digital sangat dipengaruhi oleh faktor spesifik perbankan dan kondisi makroekonomi. Rasio Non-Performing Loan (NPL) memperlemah dampak positif digitalisasi terhadap profitabilitas, sementara pertumbuhan pinjaman (Loan Growth) dan pertumbuhan PDB (GGDP) berperan sebagai pendorong positif. Pandemi COVID-19 menciptakan paradoks dengan meningkatkan laba melalui efisiensi kerja jarak jauh dan intervensi pemerintah, meskipun tekanan biaya digital tetap ada.
3. Diperlukan pendekatan strategis yang holistik untuk mengoptimalkan manfaat transformasi digital, termasuk penyusunan roadmap digital yang jelas, peningkatan infrastruktur TI, serta manajemen risiko kredit dan makroekonomi yang proaktif.

#### REFERENCES

Iden, J., & Bygstad, B. (2025). Sociotechnical micro-foundations for digital transformation. *European Journal of Information Systems*, 34(2), 367–382. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2347950>

- Yang, F., & Masron, T. A. (2023). Does financial inclusion moderate the effect of digital transformation on banks' performance in China? *Cogent Economics and Finance*, 11(2). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2267270>
- Zeng, C., Wu, Y., & Zhang, M. (2024). Corporate digital transformation and safety production performance: empirical evidence from A-share listed companies. *China Journal of Accounting Studies*, 12(1), 164–198. <https://doi.org/10.1080/21697213.2023.2300288>
- Zhang, L., Liao, Y., Du, Z., & Wang, Y. (2025). Threat or opportunity: product market competition and enterprise digital transformation. *China Journal of Accounting Studies*, 00(00), 1–36. <https://doi.org/10.1080/21697213.2025.2479740>
- Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: mechanism analysis and empirical research. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 2781–2792. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1980731>