

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan teknologi informasi saat ini sangat cepat dan berdampak pada hampir semua lini bisnis. Revolusi dalam teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong kemajuan dalam perkembangan teknologi produk dan proses, serta terbentuknya masyarakat informasi. Teknologi telah menjadi bagian inti dari perkembangan strategi bisnis. Sejalan dengan perkembangan teknologi tersebut, layanan yang disediakan oleh bank mengalami evolusi dengan mengarah pada layanan *digital banking*. Layanan tersebut lebih berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan nasabah dengan memanfaatkan sepenuhnya teknologi melalui perangkat (*device*) dan aplikasi (*software*) sebagai *delivery channel* yang dapat di akses kapan saja dan dimana saja.

Digital banking membawa perubahan pada cara bank melayani kebutuhan transaksi keuangan di masyarakat. Dengan adanya *digital banking*, nasabah tidak perlu datang ke kantor bank untuk melakukan transaksi seperti setor uang, tarik dana, melakukan transfer, pembayaran kartu kredit dan lain-lain, sebagaimana dilakukan nasabah sebelum adanya *digital banking*. Pengembangan layanan bank dengan mengadaptasi perkembangan teknologi informasi melalui *digital banking* mampu mengatasi keterbatasan layanan bank pada era sebelumnya yang sangat tergantung dengan jam buka tutup kantor bank. Oleh karena itu, maka kalangan perbankan perlu mengembangkan strategi bisnis yang mengarah pada layanan

digital banking yang memungkinkan calon nasabah dan/atau nasabah bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, registrasi, pembukaan rekening, transaksi perbankan dan penutupan rekening, termasuk memperoleh informasi lain, serta transaksi di luar perbankan.

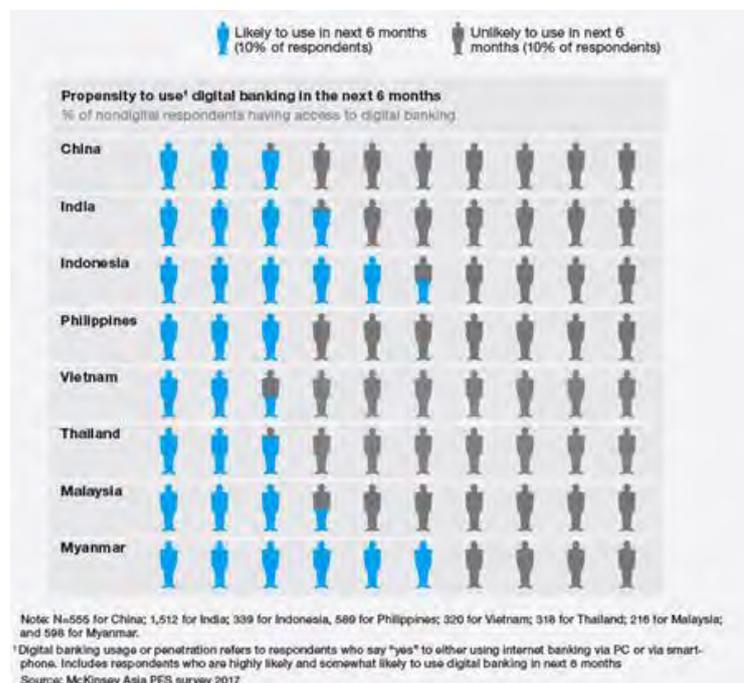
Digital banking memungkinkan nasabah untuk melakukan transaksi perbankan dimana saja dan kapan saja. Nasabah tidak hanya dapat memanfaatkan mesin ATM yang tersedia di banyak tempat untuk melaksanakan transaksi perbankan-nya, namun juga dapat menggunakan perangkat komputer, laptop, serta *smartphone* melalui aplikasi yang dikenal dengan istilah *SMS Banking*, *Mobile Banking* dan *Internet Banking*. Keberadaan berbagai media *digital banking* tersebut benar-benar memungkinkan terlaksanakannya kegiatan perbankan dalam genggam tangan nasabah, dimana hal ini tidak dapat dilakukan pada era sebelum terimplementasinya *digital banking*.

Selain memberikan manfaat kepada nasabah sebagaimana dijelaskan di atas, sistem *digital banking* juga mampu mendorong peningkatan efisiensi kinerja industri perbankan. Dengan demikian, berdasarkan kemanfaatan yang dihadirkan, maka dapat dikatakan bahwa layanan *digital banking* sudah menjadi tuntutan zaman yang harus dipenuhi dan dikembangkan secara berkelanjutan oleh perbankan.

Branchless banking dengan layanan digital atau *digital banking* mulai menjadi primadona di negara-negara maju Asia. Potensi yang tak kalah besarnya juga mulai tumbuh di negara-negara berkembang Asia, termasuk Indonesia. Berdasarkan riset yang dirilis oleh McKinsey & Company bertajuk *Asia's Digital*

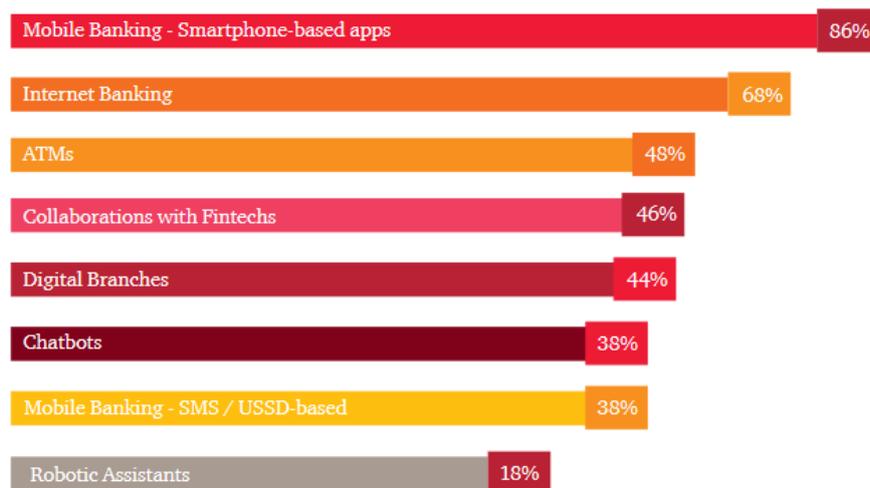
Banking race: Giving Customers what they want pada April 2018, terjadi pergeseran yang signifikan dalam penggunaan kanal digital untuk transaksi sehari-hari di Asia.

Perkembangan *digital banking* dapat dipengaruhi oleh beragam faktor, antara lain tingginya penetrasi *smartphone*, perubahan perilaku masyarakat, dan kebutuhan pembayaran yang beraneka ragam. Pramono (2014), dengan penetrasi perbankan saat ini yang masih berkisar pada 54% dari masyarakat Indonesia, maka perbankan masih dihadapkan pada tantangan besar dalam implementasi *digital banking*. Namun jika melihat kecepatan adopsi digital masyarakat Indonesia yang berada pada peringkat kedua di Asia, maka *digital banking* justru dapat dijadikan sebagai instrumen yang tepat untuk meningkatkan penetrasi perbankan.



Gambar 1. 1. Pelanggan Perbankan Indonesia diantara Negara Asia

hasil survey McKinsey Asia pada tahun 2017 di atas, dapat diketahui bahwa di antara negara-negara Asia, Indonesia berada pada peringkat kedua dalam potensi adopsi *digital banking* setelah Myanmar. Hal ini menunjukkan bahwa nasabah di Indonesia memiliki keterbukaan tinggi terhadap *digital banking*, dimana hal ini menjadi salah satu faktor positif yang memiliki pengaruh besar dalam pengembangan *digital banking*. Lebih lanjut, hasil survey PwC Indonesia menyatakan bahwa 86% responden memiliki aplikasi *mobile banking* berbasis *smartphone* sebagai media untuk melaksanakan kegiatan perbankan-nya, 68% memiliki internet banking, 48% memiliki ATM.



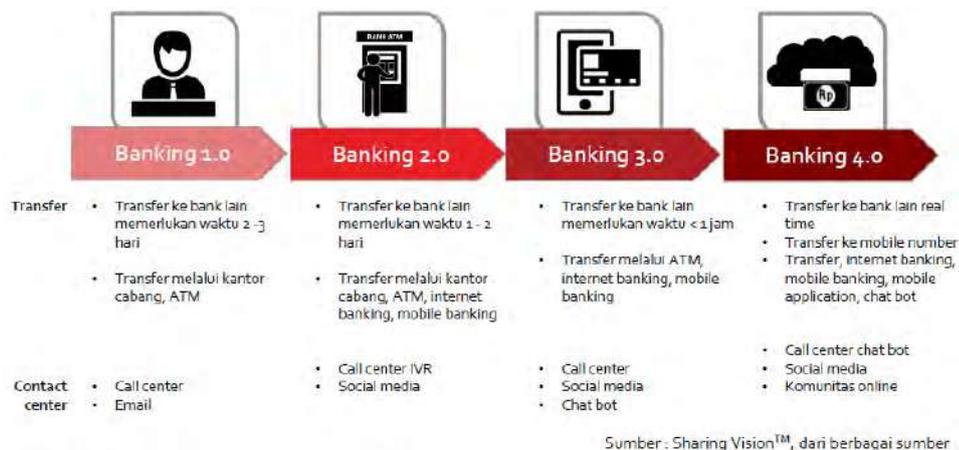
Gambar 1. 2. *Mobile Banking* Berbasis Smartphone Merupakan dari Strategi Digital

Sesuai dengan potensi adopsi *digital banking* dan tingginya kepemilikan aplikasi *mobile banking* berbasis *smartphone* pada masyarakat Indonesia di atas, maka dapat dinyatakan bahwa proses perkembangan layanan perbankan dalam bentuk *digital banking* memiliki prospek positif, baik untuk diterima maupun untuk dikembangkan lebih lanjut. Menurut King (2014), *digital banking* merupakan bagian dari proses transformasi perbankan menuju *banking 4.0*. Hal

ini dapat dilihat pada proses transformasi dari banking 1.0 hingga banking 4.0 sebagai berikut:



Gambar 1. 3. Tranformasi Banking 1.0 menuju Banking 4.0



Gambar 1. 4. Transformasi Perubahan Proses Bank 1.0 menuju Bank 4.0

Sebagaimana digambarkan di atas, Banking 4.0 menawarkan kemudahan transaksi perbankan dengan slogan *banking anywhere, never at a bank*. Artinya, nasabah tidak lagi harus pergi ke bank untuk melakukan transaksi perbankan yang diinginkan, namun dapat melakukannya dimanapun sesuai keinginan nasabah. Hal ini dapat direalisasikan karena proses perbankan pada era Banking 4.0 telah sepenuhnya dilakukan secara digital, baik melalui *internet banking, mobile*

banking, mobile application, atau chat bot. Selain itu, nasabah yang membutuhkan informasi atau bantuan dalam transaksi perbankannya tidak lagi perlu menghubungi petugas bank, namun akan dipandu oleh program komputer, atau dapat berinteraksi dengan nasabah lain dalam wadah komunitas *online* atau lewat media sosial.

Beberapa bank mulai membuat layanan digital banking di Asia. Bank asal Singapura DBS misalnya, merilis produk **Digibank** di India pada 2016. Layanan *mobile only digital banking* tersebut juga masuk ke Tanah Air sejak 2017. Selain itu, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk. (BTPN) juga merilis layanan **Jenius** di Indonesia. Layanan *first-to-market digital bank* tersebut dirilis pada 2016. Di awal tahun 2018 PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. atau BNI meluncurkan layanan digital banking melalui aplikasi smartphone dengan nama **yap! (Your All Payment)** sebagai alat pembayaran untuk transaksi non-tunai (*cashless*) dan tanpa menunjukkan kartu debit/kredit nya (*cardless*). BRI dalam memberikan layanan digital banking juga memiliki berbagai produk diantaranya, **BRIAPI (BRI Application Programming Interface)**, aplikasi **BRImo** yang merangkum berbagai layanan mereka ke dalam satu aplikasi dengan menggabungkan fungsi *mobile banking, internet banking, dan uang elektronik (TBank)* ke dalam satu aplikasi dengan menu transaksi yang lebih lengkap.

Proses menuju Banking 4.0 saat ini telah mulai dilakukan oleh perbankan di Indonesia sebagaimana yang hal tersebut diatas. Hal ini terlihat pada adanya layanan digital banking yang diberikan pada perbankan Indonesia, mulai dari *mobile banking, SMS Banking, Internet Banking* dan sebagainya. Bank Jatim

sebagai salah satu perusahaan perbankan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Jawa Timur juga telah menerapkan *digital banking*. Layanan digital banking telah diluncurkan produknya antara lain *SMS Banking* dan *Internet Banking* di tahun 2014. Selanjutnya melakukan pengembangan layanan *digital banking* ditahun 2015 dengan meluncurkan aplikasi *mobile banking* serta yang terakhir di tahun 2018 melalui layanan *Jatimcode (QR Code)*. Meskipun demikian dengan memiliki layanan *digital banking* tersebut diatas, jumlah pengguna *digital banking* melalui layanan *mobile banking* dan *internet banking* Bank Jatim masih belum optimal dibandingkan dengan jumlah nasabah yang hampir sebesar ±6.623.708 per Desember 2018 baik nasabah individual maupun korporasi dan hal tersebut berbeda dengan pengguna layanan digital banking pada 4 bank terbesar di Indonesia, yaitu BRI, Mandiri, Bank BNI, dan Bank BCA.

Tabel 1. 1. Perbandingan Jumlah Pengguna Layanan Mobile & Internet Banking

Bank	Jumlah Pengguna <i>Mobile Banking</i>			Jumlah Pengguna <i>Internet Banking</i>		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
 BANK BRI	15.3 Juta User	18.5 Juta User	22.7 Juta User	6,9 Juta User	7.9 Juta User	12.6 Juta User
 mandiri	No Data	No Data	No Data	No Data	No Data	No Data
 BNI	507 Ribu	1.4 Juta	2.9 Juta	1.54 Juta	1.8 Juta	1.9 Juta
 BCA	No Data	No Data	No Data	No Data	No Data	No Data
 bankjatim	12.912	43.984	104.679	6.296	7.203	10.115

Tabel 1. 2. Perbandingan Jumlah & Volume Transaksi Layanan Mobile Banking Bank Jatim vs Bank Kompetitor

Bank	Jumlah Transaksi			Volume Transaksi		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
 BANKBRI	219.5 Juta	277.4 Juta	317.6 Juta	No Data	No Data	No Data
 mandiri	1.009 Juta	1.128 Juta	1.602 Juta	279 Triliun	383 Triliun	704,60 Triliun
 BNI	No Data	32.3 Juta	96.9 Juta	No Data	49.8 Triliun	133.4 Triliun
 BCA	786 Juta	1.161 Juta	1.932 Juta	722 Triliun	970 Triliun	1.389 Triliun
 bankjatim	169,654	1,239,186	2,945,291	112.520 Juta	1.102.248 Juta	3.454.428 Juta

Tabel 1. 3. Perbandingan Jumlah & Volume Transaksi Layanan Internet Banking Bank Jatim vs Bank Kompetitor

Bank	Jumlah Transaksi			Volume Transaksi		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
 BANKBRI	219.1 Juta	311.5 Juta	574. 9 Juta	No Data	No Data	No Data
 mandiri	586 Juta	576 Juta	No Data	592 Triliun	741 Triliun	765,91 Triliun
 BNI	26 Juta	25.4 Juta	27.5 Juta	95 Triliun	94 Triliun	91.3 Triliun
 BCA	1.705 Juta	2.040 Juta	2.264 Juta	6.801 Triliun	7.694 Triliun	9.107 Triliun
 bankjatim	44,192	39,449	727,172	306.784 Juta	398.122 Juta	2.083.560 Juta

Data pada Tabel 1.2 dan Tabel 1.3 di atas menunjukkan bahwa sebagaimana besarnya gap jumlah nasabah pengguna layanan *digital banking*, Bank Jatim juga memiliki jumlah dan volume transaksi yang jauh lebih kecil dari 4 bank. Dalam hal ini Bank Jatim hanya mengadopsi layanan *digital banking* oleh 4 bank tersebut. Kondisi ini menjadi suatu permasalahan penting yang harus diatasi oleh Bank Jatim untuk dapat terus bertahan dan berkembang dalam persaingan industri perbankan yang semakin ketat menyambut era *banking 4.0*.

Sebagai bank yang telah ikut berproses menuju *banking 4.0*, Bank Jatim sebenarnya telah memiliki strategi bisnis untuk mendorong capaian dari layanan *digital banking* yang dimilikinya. Namun demikian, jika mengacu pada rendahnya jumlah nasabah Bank Jatim pengguna *mobile banking* dan *internet banking*

dibandingkan dengan 4 bank terbesar di Indonesia, maka untuk strategi yang telah diterapkan oleh Bank Jatim selama ini perlu dilakukan dievaluasi.

Ikatan Bankir Indonesia (IBI) (2016), terdapat 3 aktivitas dasar dari proses evaluasi strategi perbankan, yaitu: 1) Menganalisis faktor internal dan eksternal; 2) Mengukur kinerja; dan 3) Menetapkan tindakan korektif. Dalam konteks permasalahan yang dihadapi oleh Bank Jatim, evaluasi strategi yang dilakukan harus dapat menghasilkan strategi yang dapat meningkatkan capaian layanan *digital banking*, yang salah satunya terwujud dalam peningkatan jumlah pengguna *digital banking* secara khusus. Dalam jangka panjang, strategi tersebut harus mampu mendorong peningkatan jumlah dan volume transaksi yang menggunakan layanan *digital banking* pada Bank Jatim.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi layanan *digital banking* yang dimiliki oleh Bank Jatim saat ini?
2. Strategi apa yang paling tepat untuk digunakan dalam meningkatkan produktivitas layanan *digital banking* Bank Jatim di era *digital banking* 4.0?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian, maka tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengkaji dan mendeskripsikan strategi layanan *digital banking* yang dimiliki oleh Bank Jatim saat ini.
2. Menganalisis dan merumuskan strategi yang paling tepat untuk digunakan dalam meningkatkan produktivitas layanan *digital banking* Bank Jatim di era *digital banking* 4.0.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi bagi penelitian selanjutnya khususnya mengenai strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas layanan *digital banking* Bank Jatim.

1.5 Sistematika Penelitian

Agar dalam penyusunan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai tujuan penelitian, maka secara sistematis penulisan penelitian ini terdiri dari beberapa Bab, yaitu:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang pendahuluan yang merupakan suatu kerangka berpikir yang dijadikan dasar dalam penelitian ini untuk mengetahui gambaran umum mengenai latar belakang penelitian, kondisi dan permasalahan yang ingin

diteliti beserta rumusan masalahnya serta diuraikan dalam tujuan dan manfaat penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan mengulas dan menjelaskan teori serta studi literatur yang menjadi landasan penulis untuk memperkuat pemahaman dan menentukan metode penelitian yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Literatur yang digunakan adalah yang berhubungan dengan strategi bisnis. Studi literatur ini akan menjadi pedoman peneliti dalam menyelesaikan permasalahan yang diteliti.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap-tahap untuk menyelesaikan penelitian. Tahapan yang terdapat didalam metodologi akan di jadikan peneliti sebagai pedoman untuk melakukan penelitian agar dapat berjalan sistematis dan terarah serta analisis yang digunakan menyelesaikan permasalahan dalam penelitian ini.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan menyajikan tentang pembahasan hasil penelitian dengan cara mengungkapkan penjelasan secara logis berdasarkan beberapa teori pada bab 2, dengan keterbatasan – keterbatasan (*research limitation*) selama penelitian. Dipaparkan juga interpretasi data, beberapa asumsi yang digunakan penulis dalam pengolahannya untuk mendapatkan hasil penelitian.

Bab V Penutup

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian. Selain itu akan dijelaskan saran-saran yang layak diajukan atas dasar penelitian baik untuk kepentingan perusahaan maupun pihak lain.