

**ANALISIS SWOT PADA SISTEM LAYANAN  
SMART BRANCH BANK X JEMBER**



**SKRIPSI**



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Oleh:

**Rizca Laila Amalia**  
**NIM : 204105010056**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
APRIL 2024**

**ANALISIS SWOT PADA SISTEM LAYANAN  
SMART BRANCH BANK X JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah



Oleh:

**Rizca Laila Amalia**  
**NIM : 204105010056**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
APRIL 2024**

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

**ANALISIS SWOT PADA SISTEM LAYANAN *SMART BRANCH*  
BANK MANDIRI CABANG JEMBER SULTAN AGUNG**

**SKRIPSI**

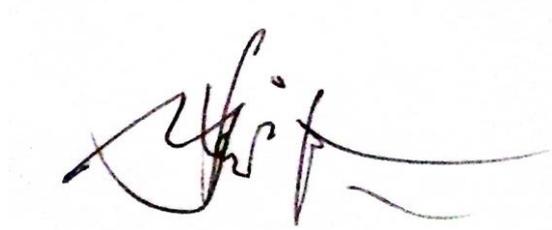
diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

Oleh:

Rizca Laila Amalia  
NIM : 204105010056

Disetujui Pembimbing



Muhammad Saiful Anam, S. Ag., M.Ag.  
NIP. 197111142003121002

**ANALISIS SWOT PADA SISTEM LAYANAN  
SMART BRANCH BANK X JEMBER**

**SKRIPSI**

telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu  
persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Program Studi Perbankan Syariah

Hari : Senin

Tanggal : 29 April 2024

Tim Penguji  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Ketua

Sekretaris

Dr. M.F. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I.  
NIP. 197608122008011015

Ana Pratiwi, S.E., Ak., M.S.A.  
NIP. 1988092320190320003

Anggota:

1. Dr. Hj. Nurul Setianingrum, S.E., M.M.

(  )

2. Muhammad Saiful Anam, S.Ag., M.Ag.

(  )



digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ ۗ

وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ۚ ٢٩

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.” (QS. An-Nisa’ [4] : 29)<sup>1</sup>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>1</sup> Al-Qur’an Terjemahan Indonesia, Surah 4 : Ayat 29.

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas taburan cinta dan kasih sayang-Mu yang telah memberikanku kekuatan dan membekaliku dengan ilmu. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan, akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini penulis persembahkan kepada:

1. Ayah Jamal dan Ummi Lativa yang selama ini sudah memberikan dukungan berupa doa restu, rela membanting tulang serta memeras keringat untuk membiayai pendidikanku serta selalu memberikan rasa ikhlas penuh kasih sayang dalam mendidik dan memberikan semangat motivasi yang tinggi. Terima kasih atas doa kalian yang tiada hentinya dipanjatkan hanya untuk anakmu ini, dan terima kasih telah mengajariku arti kehidupan yang sebenarnya.
2. Saudara Abdil dan saudari Afifah yang telah memberi semangat dalam keadaan apapun, meski seringkali bertengkar. Semoga selalu diberikan kelancaran untuk sekolah dan kerjanya, tetap berbakti kepada orang tua.
3. Keluarga besar karyawan Bank X yang selama masa penelitian selalu memberikan dukungan dan tidak lelah dengan ocehan penulis. Semoga selalu sukses di masa depan. Terutama untuk Mas Mofa yang sangat tanggap dengan kebutuhan penulis selama masa penelitian.
4. Hafiz, Lynda dan Yuli yang selama ini sudah mewarnai kehidupan perkuliahan penulis dengan penuh canda tawa. Terima kasih atas waktu dan dukungan kalian. Semoga selalu bersama hingga masa tua mendatang.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji syukur yang tiada batas kehadirat Allah SWT yang selalu memberikan serta hidayah-Nya sehingga proses penyelesaian skripsi sebagai suatu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) dapat terselesaikan dengan baik dan lancar. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahlimpahkan kepada junjungan kita baginda Nabi Besar Muhammad SAW yang telah memberikan syafaatnya dan dapat membawa kita dari jama kegelapan menuju zaman yang terang benderang yakni agama Islam.

Terselesainya skripsi ini karena adanya dorongan semangat dan doa, serta rasa tanggung jawab dari sebuah tugas yang dipikul oleh penulis. Namun, selesainya skripsi ini bukan berarti menjadi akhir dari sebuah pencarian ilmu pengetahuan, akan tetapi menjadi langkah awal dari sebuah proses kehidupan untuk menuju insan yang lebih baik. Kesuksesan ini dapat penulis peroleh karena dukungan banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyadari dan menyampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M., CPEM. selaku Rektor UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Dr. H. Ubaidillah, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Ibu Ana Pratiwi S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi Perbankan Syariah UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

- 
4. Dr. Saihan. S.Ag., M.Pd.I. selaku Dosen Penasehat Akademik yang selama ini telah memberikan bimbingan dan nasihat dalam kegiatan akademik.
  5. Muhammad Saiful Anam, S.Ag., M.Ag. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan serta arahnya dalam penyelesaian penelitian ini.
  6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuannya.
  7. Kepala Perpustakaan UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember dan segenap karyawan di dalamnya yang telah membantu menyediakan literatur dan referensi yang menunjang teori-teori pada penelitian ini.
  8. Bapak Ifan selaku *Branch Manager* Bank X dan segenap karyawan yang telah memberikan izin sekaligus membantu kelancaran penelitian yang dilaksanakan oleh penulis.
  9. Teman-teman seperjuangan Angkatan 20 dan rekan-rekan pejuang toga yang telah memberikan doa, semangat juga dukungan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan penulisan skripsi ini. Akhirnya, semoga amal baik yang telah Bapak dan Ibu berikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah.

Jember, 04 Maret 2024

## ABSTRAK

**Rizca Laila Amalia, Muhammad Saiful Anam, 2024: Analisis SWOT pada Sistem Layanan Smart Branch Bank X.**

**Kata kunci: digital branch, sistem layanan, strategi, analisis SWOT**

Era digitalisasi dan transformasi digital telah membawa dampak signifikan pada persaingan bisnis antar bank. Transformasi bank konvensional menjadi bank digital adalah upaya untuk memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin mengandalkan teknologi. Penting bagi bank untuk mengetahui sumber kekuatan dan kelemahannya agar dapat memanfaatkan setiap peluang yang ada serta menghindari atau meminimalkan ancaman yang mungkin terjadi dan memengaruhi perkembangan bisnis. Analisis SWOT penting digunakan untuk mendapatkan gambaran tentang kerangka umum perusahaan, terutama untuk merumuskan strategi perusahaan, mengembangkan atau memperluas keunggulan perusahaan, serta menjangkau segmentasi pasar perbankan.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah: 1) Bagaimana implementasi sistem layanan *digital branch* pada *Smart Branch* Bank X? 2) Bagaimana sistem layanan *Smart Branch* berdasarkan analisis SWOT?

Tujuan penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui implementasi sistem layanan *digital branch* pada *Smart Branch* Bank X, 2) Untuk mendeskripsikan sistem layanan *Smart Branch* berdasarkan analisis SWOT.

Peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dan jenis penelitian menggunakan *field research*. Untuk teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data menggunakan triangulasi data dan triangulasi sumber.

Hasil kesimpulan yang didapat bahwa: 1) *Smart Branch* Bank X adalah sistem cabang *hybrid*, memungkinkan akses data, pembayaran, pengembangan, penggunaan, dan layanan pelanggan tanpa harus mengunjungi cabang bank. 2) Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Bank X, analisis SWOT membantu menemukan dan membuat rencana untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dan meminimalkan kelemahannya dengan memanfaatkan strategi SO, WO, ST, dan WT.

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
MOTTO .....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	13
C. Tujuan Penelitian .....	14
D. Manfaat Penelitian .....	14
E. Definisi Istilah.....	15
F. Sistematika Pembahasan .....	19

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>21</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	21
B. Kajian Teori .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	58
B. Lokasi Penelitian.....	59
C. Subjek Penelitian.....	61
D. Teknik Pengumpulan Data.....	62
E. Analisis Data.....	66
F. Keabsahan Data.....	68
G. Tahap-tahap Penelitian.....	68
<b>BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS .....</b>	<b>71</b>
A. Gambaran Objek Penelitian .....	71
B. Penyajian Data dan Analisis.....	84
C. Pembahasan Temuan.....	109
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>125</b>
A. Kesimpulan .....	125
B. Saran.....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>128</b>

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Matriks Penelitian
2. Pedoman Wawancara
3. Dokumentasi Penelitian
4. Surat Keterangan Selesai Bimbingan Skripsi
5. Sitasi 5 Artikel Jurnal Dosen FEBI
6. Biodata Penulis



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR TABEL

No Uraian	Hal
1.1. Perbedaan Bentuk Layanan <i>Digital Branch</i> dari Bank BUMN .....	10
2.1. Pemetaan Kajian Terdahulu .....	33
4.1. Matriks SWOT Sistem Layanan pada <i>Smart Branch</i> Bank X .....	117



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## DAFTAR GAMBAR

No Uraian	Hal
1.1. Jumlah Pengguna Internet di Indonesia (2020-2023) .....	2
2.1. Matriks SWOT .....	43
4.1. Model Cabang <i>Smart Branch</i> .....	72
4.2. Struktur Organisasi Bank X .....	75
4.3. Zona <i>Teller</i> .....	78
4.4. Zona <i>Customer Service</i> .....	79
4.5 <i>Welcoming Machine (E-Reserve)</i> .....	80
4.6. <i>Digital Display</i> .....	80
4.7. <i>Tablet Showcase</i> .....	81
4.8. <i>Tablet General Banker</i> .....	81
4.9. <i>Pin Pad</i> .....	82
4.10. <i>Cash Recycle Machine</i> .....	82
4.11. <i>Customer Service Machine</i> .....	83
4.12. <i>Video Conference Box (V-Box)</i> .....	83

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Sektor perbankan di Indonesia saat ini menghadapi tantangan yang serius. Perubahan dunia, khususnya generasi milenial yang masih memanfaatkan teknologi dalam bisnisnya, menuntut perbankan untuk mampu memenuhi tuntutan tersebut. Revolusi ekonomi digital telah memimpin dunia transformasi bisnis melalui transformasi industri yang saat ini berada pada tahap 5.0 (era internet) dengan menggunakan teknologi digital.<sup>2</sup>

Persaingan bisnis antar bank adalah hal biasa yang sering terjadi di pasar keuangan. Dalam persaingan bisnis antar bank, setiap bank berusaha untuk mempertahankan dan memperluas segmentasi pasar, sehingga nantinya bank dapat terus bersaing untuk menyediakan produk dan layanan terbaik bagi pelanggan. Industri perbankan yang semakin bersaing telah memaksa mereka untuk memberikan layanan terbaik untuk mendapatkan dan mempertahankan loyalitas pelanggan.<sup>3</sup>

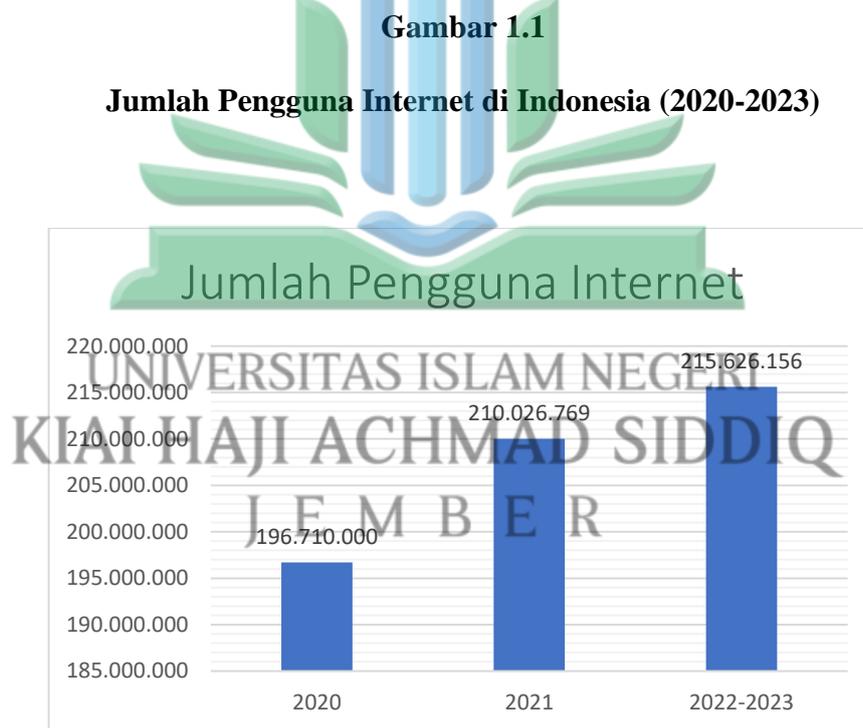
Industri perbankan berusaha untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dengan menerapkan teknologi digital dan layanan interaksi nasabah sebagai akibat dari perubahan preferensi konsumen dari konvensional menjadi

[digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id)

<sup>2</sup> Annisa Indah Mutiasari, "Perkembangan Industri Perbankan di Era Digital", *Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. IX No. 2, (2020), 32.

<sup>3</sup> Khamdan Rifa'i, *Membangun Loyalitas Pelanggan*, (Penerbit Zifatama, 2019), 53.

pengguna internet.<sup>4</sup> Pengguna internet di Indonesia kian meningkat dari tahun ke tahun. Berdasarkan data dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) menyebutkan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia meningkat kian pesat.



Sumber: Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII)

Pada periode tahun 2020 menuju 2021, jumlah pengguna internet di Indonesia meningkat sebanyak 13.316.769 juta pengguna. Kemudian pada periode tahun 2021-2022 hingga berlanjut pada tahun 2023, jumlah pengguna

internet kian meningkat pesat hingga mencapai 78,19% atau menembus 215.626.156 jiwa dari total populasi yang sebesar 275.773.901 jiwa.<sup>5</sup>

Sejalan dengan pergeseran pertumbuhan industri ke arah digital, memaksa perubahan industri perbankan dengan pemanfaatan berbagai teknologi di berbagai bidang layanan. Hal ini memunculkan inovasi baru dalam industri perbankan yaitu inovasi *digital branch* atau yang sering kita dengar sebagai bank digital.<sup>6</sup>

Berbagai alasan yang mendorong pengembangan bank digital di Indonesia menjadikan tuntutan digitalisasi perbankan lebih kuat. Ini disebabkan oleh fakta bahwa perekonomian Indonesia memiliki potensi besar untuk mengadopsi digitalisasi.<sup>7</sup> Transformasi bank konvensional menjadi bank digital adalah upaya bank untuk mengikuti tren perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, serta memenuhi kebutuhan nasabah yang semakin mengandalkan teknologi. Perubahan pola konsumsi masyarakat ke arah digital menjadi faktor pendorong perbankan untuk mempercepat proses transformasi menuju perbankan digital. Data pada Bank Indonesia menyebutkan bahwa secara total transaksi digital di Indonesia meningkat 1.556% antara tahun 2017 dan 2020. Pada tahun 2021, total nilai seluruh transaksi *e-money* adalah Rp 786,35 triliun.

---

<sup>5</sup> Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, “Survei APJII Pengguna Internet di Indonesia Tembus 215 Juta Orang”, (2023), accessed September 21, 2023, <https://apjii.or.id/berita/d/survei-apjii-penggunainternetdiindonesiatembus215jutaorang#:~:text=Survei%20APJII%20Pengguna%20Internet%20di,yang%20sebesar%20275.773.901%20jiwa>

<sup>6</sup> Annisa Indah Mutiasari, 32.

<sup>7</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Cetak Biru: Transformasi Digital Perbankan*, (Jakarta, 2021),

Jika dibandingkan dengan angka tahun sebelumnya sebesar Rp. 504,9 triliun, angka tahun ini naik 55,73 persen atau Rp. 281,39 triliun.<sup>8</sup>

Pergeseran dari perbankan konvensional menjadi perbankan digital bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi sekaligus meningkatkan kualitas produk dan layanan yang diberikan bank kepada nasabahnya. Hadirnya segmentasi pasar baru dari generasi milenial menjadi salah satu faktor yang harus siap diubah dan diadaptasi oleh industri perbankan. Pengenalan teknologi memungkinkan bank untuk beroperasi secara lebih efisien. Nasabah dapat menghemat waktu dan tenaga dengan menggunakan layanan digital untuk menyelesaikan transaksi perbankan yang sebelumnya memerlukan kunjungan ke cabang fisik bank (*branchless banking*).<sup>9</sup>

*Branchless banking* adalah layanan perbankan di luar kantor cabang bank melalui kerja sama pihak lain yang bertindak mewakili bank yang disebut agen dengan menggunakan teknologi telepon genggam untuk melayani masyarakat segmen *unbanked* dan *underbanked*.<sup>10</sup>

*Digital branch* atau yang dikenal bank digital adalah bank Indonesia yang beroperasi terutama secara online dengan sejumlah kecil lokasi fisik.<sup>11</sup>

Kemudian, menurut OJK dalam Panduan Penyelenggaraan *Digital branch*, di

<sup>8</sup> Otoritas Jasa Keuangan, “Transformasi Digital Perbankan: Wujudkan Bank Digital”, (2022), accessed September 13, 2023, <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/>

<sup>9</sup> Reka Dewantara, Hany Ayunda Mernisi Sitorus, “Re-evaluasi Pendirian Bank Digital di Indonesia: Paradigma, Konsep dan Regulasi”, Vol. 8 No. 2, DOI: 10.25123/vej.v8i2.5433, (2022), 495.

<sup>10</sup> I.G.N. Alit Asmara Jaya, *Branchless Banking: Bank Tanpa Kantor pada Era Digital*, (Jakarta: PT Mizan Publika, 2017), 21.

<sup>11</sup> Otoritas Jasa Keuangan, “Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum”, (2021), accessed September 13, 2023, <https://sikepo.ojk.go.id/SIKEPO/DatabasePeraturan/PeraturanUtuh/84c36c57-c4bb-4815-9b13-c2296a328be3>

Indonesia, "Cabang Digital" mengacu pada fasilitas Bank yang ada semata-mata ada untuk membantu memproses pendaftaran nasabah dan pembukaan rekening dengan sarana digital, serta merupakan kantor cabang yang menggunakan sistem layanan operasional berbasis teknologi digital.<sup>12</sup> Sebuah bank dikatakan bertransformasi menjadi bank digital selama penyelenggaraan cabang digital bank dapat mencakup penyediaan berbagai media digital di area tertentu di jaringan kantor Bank atau lokasi lain. Calon nasabah dan nasabah layanan perbankan digital dapat menggunakan media ini secara mandiri tanpa terlibat dengan staf Bank.

Bank X, salah satu lembaga keuangan terbesar di Indonesia, beradaptasi dengan dinamika bisnis di era digitalisasi dan melihat potensi bisnis ini. Setelah melihat potensi ini, perusahaan mengubah fokusnya menjadi teknologi digital, melakukan transformasi digital internal dan mengembangkan layanan digital untuk memudahkan nasabah. Untuk mendukung perluasan penawaran layanan digital, Bank X meningkatkan pengeluaran modal (*capex*) sebesar 30% atau Rp2,4 triliun pada akhir tahun 2019. Ini merupakan awal dari inovasi *digital branch* atau dikenal *Smart Branch* by Bank X, setelah mempertimbangkan berbagai aspek kelebihan dan kekurangan.<sup>13</sup>

*Smart Branch* by Bank X hadir dalam 3 tipe cabang, yakni *Digital Box*, *Hybrid Branch* dan *Upgrade Branch* yang disesuaikan dengan karakter

<sup>12</sup> Otoritas Jasa Keuangan, "Panduan Penyelenggaraan Digital Branch oleh Bank Umum", (2016), accessed September 13, 2023, [https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/PanduanPenyelenggaraan Digital Branch DPNP FINAL%20\(FIX\).pdf](https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/PanduanPenyelenggaraan%20Digital%20Branch%20DPNP%20FINAL%20(FIX).pdf)

<sup>13</sup> Bank X, "Digital Highlight", (2020), accessed September 13, 2023, <https://www.bmri.co.id/en/digital-highlight>

kebutuhan nasabah pada area tersebut. *Smart Branch* menggabungkan sejumlah layanan fisik, digital, maupun operasional dengan menghadirkan desain ruangan yang modern dan nyaman, staf terpilih yang handal dan terpercaya, serta proses layanan yang aman, berbasis digital, mudah dan cepat.<sup>14</sup>

Pada tahun 2021, sebaran jumlah kantor cabang digital *Smart Branch* milik Bank X adalah sebanyak tiga kantor cabang. Kemudian pada tahun 2022 sebaran jumlah kantor cabang digital *Smart Branch* ini meningkat sebanyak 241 kantor cabang di seluruh Indonesia.<sup>15</sup> Jenis *Smart Branch* di masing-masing lokasi akan didasarkan pada tingkat adopsi digital nasabah, segmen bisnis, dan faktor lainnya. Penempatan *Smart Branch* akan selaras dengan strategi optimalisasi jaringan fisik, sehingga lokasi yang dipilih akan mendukung peningkatan market share bisnis.<sup>16</sup>

Bank X menghadapi sejumlah tantangan, salah satunya adalah pertumbuhan pesat fintech dan bank digital, bersama dengan kebutuhan pelanggan yang beragam dan dinamis. Tantangan lainnya adalah perubahan perilaku belanja masyarakat yang disebabkan oleh pandemi, serta peningkatan pengguna smartphone yang diperkirakan mencapai 159 juta orang pada tahun 2024.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Bank X, "Smart Branch by Bank X", (2023), accessed September 13, 2023, <https://bmri.co.id/en/smart-branch>

<sup>15</sup> Bank X, "Transformasi Digital Berdampak Signifikan untuk ESG: Laporan Keberlanjutan 2022", (Jakarta: 2022), 125.

<sup>16</sup> Bank X, "Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme" (Jakarta: Distribution Strategy Group, 2022), 8.

<sup>17</sup> Bank X, "Transformasi Digital dengan Excellent Result: Laporan Tahunan 2022", (Jakarta: 2022), 292.

*Smart Branch* hadir sebagai solusi dari tantangan yang dihadapi oleh Bank X tersebut. Adanya *Livin'*, *Kopra*, dan *Smart Branch* telah berkontribusi besar bagi Bank X antara lain dalam menumbuhkan penghimpunan dana khususnya dana murah dengan signifikan, laju pendapatan berbasis *fee based income* semakin dewasa, serta operasional bisnis Bank X menjadi lebih efisien. Sebagai Bank yang memiliki *Core Competences* di *Wholesale Business Ecosystem*, digitalisasi juga Bank X lakukan secara end-to-end sehingga nasabah di seluruh segmen bisa mendapatkan solusi perbankan yang cepat, simpel, handal, dan aman.<sup>18</sup>

Pada 29 Juli 2022 salah satu cabang Bank X di Jember bertransisi menjadi *Smart Branch*. *Smart Branch* didesain untuk menjadi wujud nyata penyesuaian tampilan fisik cabang yang mengusung konsep 'kekinian' guna meningkatkan *customer experience* di ruang kantor yang lebih modern dan berorientasi pada edukasi digital. Implementasi digitalisasi jasa perbankan melibatkan perubahan besar dalam cara bank memberikan layanan kepada nasabah dengan mengadopsi teknologi digital dan *platform online*. Bank X sebagai satu-satunya cabang *Smart Branch* Bank X di Area Jember (meliputi Jember, Probolinggo, Situbondo, Bondowoso, Lumajang, dan Banyuwangi) yang merupakan tipe *Hybrid Branch* dengan mengedepankan sistem pelayanan perbankan menggunakan proses berbasis digital yang mudah dan cepat.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Bank X, 266.

<sup>19</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

*Smart Branch* Bank X memberikan layanan perbankan digital yang ditandai dengan akses pengguna ke data, pendaftaran, pembukaan, penggunaan, dan penutupan akun tanpa petugas bank. Beragam kemudahan dihadirkan melalui *Smart Branch* yang terintegrasi dengan *Livin' by Bank X*, *Kopra by Bank X*, *Cash Recycler Machine*, *Customer Service Machine* dan jaringan layanan lainnya. Selain itu juga termasuk mendapatkan informasi dan transaksi untuk produk non-bank, seperti layanan penasihat keuangan, inovasi investasi, serta *e-commerce*. Transaksi nasabah dan berbagai kebutuhan lainnya dapat diakses hanya dengan menggunakan satu saluran yaitu melalui sarana elektronik atau perbankan digital.<sup>20</sup>

Namun, kurangnya pengetahuan masyarakat tentang teknologi digital menyebabkan masyarakat tidak serta-merta menerima teknologi digital perbankan yang dapat membantu nasabah memenuhi kebutuhan mereka dengan cepat.<sup>21</sup> Hadirnya konsep cabang *Smart Branch* pada Bank X memberikan sejumlah tantangan baru bagi kantor cabang tersebut. Salah satu tantangan yang muncul akibat transformasi cabang konvensional menjadi cabang *Smart Branch* ini adalah turunnya frekuensi nasabah yang berkunjung ke kantor cabang untuk melakukan kegiatan transaksi atau kegiatan perbankan lainnya. Hal ini disebabkan karena nasabah yang tidak cukup cakap dalam menggunakan teknologi merasa bahwa konsep *Smart Branch* ini memberikan kesulitan bagi

<sup>20</sup> Bank X, "Smart Branch by Bank X", (2023), accessed September 13, 2023, <https://bmri.co.id/en/smart-branch>

<sup>21</sup> Siti Masrohatin, et al, "Transformasi Digital Branch dalam Upaya Peningkatan Layanan di Era Society 5.0 pada Bank Mandiri Jember", 413.

mereka, sehingga akhirnya mereka beralih ke cabang konvensional terdekat untuk melakukan kunjungan.<sup>22</sup>

Namun meski dengan adanya tantangan tersebut, Bank X tidak merasa bahwa masalah tersebut akan membawa dampak penurunan jumlah nasabah ataupun transaksi nasabah. Hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah transaksi digital pada Bank X. Meski frekuensi nasabah yang datang ke kantor cabang mengalami penurunan, tetapi Bank X tetap berusaha untuk menjangkau nasabah dengan berbagai strategi pemasaran untuk terus meningkatkan transaksi nasabah terutama pada transaksi digital. Bank X memanfaatkan Livin by' Bank X dan Kopra by Bank X untuk menjangkau nasabah. Tidak hanya itu mereka juga memberikan pengetahuan serta memberikan kemudahan bagi nasabah untuk beradaptasi dengan teknologi yang ada di kantor cabang, sehingga nasabah yang datang ke kantor cabang tapi merasa tidak cakap dalam menggunakan teknologi akan tetap dibimbing dan diarahkan dengan baik. Hal ini akan menciptakan pengalaman nasabah yang baru dan menyenangkan.<sup>23</sup>

Selain *Smart Branch* Bank X yang telah bertransformasi menjadi *digital branch*, Bank milik BUMN lainnya di Indonesia juga berinovasi dengan mengembangkan layanan *digital branch*. Namun terdapat perbedaan antara pengembangan *Smart Branch* Bank X dan layanan *digital branch* yang dikembangkan oleh Bank BRI, BNI, dan BTN. Perbedaan utama dari *Smart Branch* Bank X dengan layanan *digital branch* bank BUMN lain adalah

<sup>22</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

<sup>23</sup> Ducky Mofa Eka Putra, 2023.

pengembangan kantor cabang digital dan layanan digital yang disediakan di kantor cabang. *Smart Branch* Bank X merupakan kantor cabang yang mengusung konsep kantor cabang digital dengan menerapkan perpaduan layanan digital dan layanan fisik oleh staf bank, serta konsep kantor cabang yang modern sehingga memberikan perubahan pola operasional bank. Sedangkan pada bank BUMN lain menerapkan layanan *digital branch* dengan hanya mengusung layanan mesin digital dan layanan website yang terintegrasi dengan kantor cabang, tidak serta merta memberikan perubahan terhadap pola operasional bank tersebut.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

**Tabel 1.1**  
**Perbedaan Bentuk Layanan *Digital Branch* dari Bank BUMN**

<b>Nama Bank BUMN</b>	<b>Bentuk Layanan Digital Branch</b>	<b>Lokasi Layanan Digital Branch di Jember</b>
Bank X	Kantor cabang digital model <i>Smart Branch</i>	Bank X Kantor
Bank Rakyat Indonesia (BRI)	Layanan mesin digital <i>self-service</i> dengan sebutan Digital CS	Tidak ada penempatan
Bank Negara Indonesia (BNI)	Layanan mesin digital <i>self-service</i> dengan sebutan DigiCS	1. BNI Kantor Cabang Sudirman Jember 2. BNI Kantor Cabang Univ. Jember
Bank Tabungan Negara (BTN)	Layanan <i>digital branch</i> berupa website yang terintegrasi pada sistem dengan sebutan <i>Virtual Branch</i>	Tidak ada penempatan

Sumber: data di olah oleh peneliti

Dari data tersebut dapat dibuktikan bahwa jenis layanan *digital branch* dengan bentuk kantor cabang digital di Jember hanya terdapat pada model *Smart Branch* Bank X, sedangkan untuk Bank BUMN lainnya memiliki jenis layanan *digital branch* berupa penyediaan mesin digital dan website yang

terintegrasi dengan sistem bank. Perbandingan tersebut menjadi sebuah alasan bagi peneliti untuk memilih *Smart Branch* Bank X sebagai objek penelitian yang cocok untuk menganalisis SWOT pada bank. Selain itu, alasan peneliti memilih *Smart Branch* Bank X sebagai objek penelitian adalah ketersediaannya sumber daya yang diperlukan untuk penelitian, seperti informan, fasilitas, dan data. Kemudahan akses dari lokasi yang dipilih memungkinkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan observasi dengan efisien.

Berkenaan dengan perusahaan yang perlu memperhatikan dengan baik lingkungan yang dapat mempengaruhi pekerjaannya, maka penting bagi perusahaan untuk mengetahui sumber kekuatan dan kelemahannya agar dapat mengenal diri sendiri dan memanfaatkan setiap peluang yang ada serta menghindari atau meminimalkan ancaman yang mungkin terjadi dan mempengaruhi perkembangan bisnis mereka.

Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan yang digunakan untuk mengukur tingkat kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) dari sebuah strategi perencanaan bisnis. Analisis ditentukan dengan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang berhubungan dengan penelitian. Dimana kekuatan dan kelemahan dikategorikan oleh faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.<sup>24</sup>

Analisis SWOT penting digunakan untuk mendapatkan gambaran tentang kerangka umum perusahaan, terutama untuk mengembangkan atau memperluas keunggulan perusahaan, serta menjangkau segmentasi pasar perbankan. Dengan adanya analisis SWOT, di era digitalisasi jasa perbankan *Smart Branch* Bank X dapat menghadapi persaingan dalam bisnis secara lebih efektif dan kompetitif.

Pada penelitian yang sama yaitu penelitian dari Tamara dengan judul “Implementasi Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran Produk Bank X Tabungan Bisnis”, menyebutkan bahwa Tamara melakukan penelitian untuk menganalisis strategi pemasaran produk Bank X Tabungan Bisnis dengan menggunakan analisis SWOT. Pada penelitian tersebut diperoleh kesimpulan bahwa PT. Bank X memiliki kemampuan untuk bersaing dengan berani di pasar persaingan yang kompetitif, menurut hasil analisis SWOT. Strategi (SO): Meningkatkan pangsa pasar, bekerja sama dengan koperasi, meningkatkan hubungan dengan pemerintah, pengusaha, dan ulama. Strategi (WO) mencakup menerapkan strategi jemput bola, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan kualitas produk. Strategi (ST) mencakup bekerja sama dengan bank lain, menetapkan target pemasaran, dan meningkatkan kualitas pelayanan. Dan Strategi (WT) mencakup menciptakan strategi pemasaran yang efektif dan efisien dan meningkatkan promosi melalui berbagai media.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Angelica Tamara, “Implementasi Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran Produk Mandiri Tabungan Bisnis”, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 4, No. 3, (2016), 401-404.

Penelitian Tamara tersebut memiliki korelasi dengan penelitian yang akan diteliti oleh peneliti. Pada penelitian Tamara mengkaji mengenai strategi pemasaran produk Bank X Tabungan Bisnis menggunakan analisis SWOT, kemudian penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti ini akan memberikan kebaruan dalam hal fokus penelitian yaitu pada sistem layanan *Smart Branch* yang baru saja berkembang di objek penelitian yang sama yaitu pada Bank X. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu tersebut, menjadi sebuah alasan bagi peneliti untuk mengkaji lebih lanjut mengenai analisis SWOT pada Bank X. Tidak hanya analisis pada strategi pemasaran satu produk saja, melainkan juga mengkaji analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* yang baru. Oleh karena itu, peneliti bermaksud melakukan penelitian lanjut pada *Smart Branch* Bank X dan menganalisis hasilnya. Berdasarkan latar belakang yang telah ditinjau tersebut, maka muncul ketertarikan peneliti untuk melakukan penelitian ilmiah dengan judul: “**Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember**”.

## **B. Fokus Penelitian**

Pada bagian ini mencantumkan semua fokus penelitian yang akan dicari jawabannya selama proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik, dan operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.<sup>26</sup> Adapun fokus penelitian yang berjudul “**Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember**” meliputi:

<sup>26</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*, (Jember: IAIN Jember, 2020), 90.

1. Bagaimana implementasi sistem layanan *digital branch* pada *Smart Branch* Bank X?
2. Bagaimana sistem layanan *Smart Branch* berdasarkan analisis SWOT?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi sistem layanan *digital branch* pada *Smart Branch* Bank X
2. Untuk mendeskripsikan sistem layanan *Smart Branch* berdasarkan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

### D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Manfaat penelitian dapat berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis. Manfaat penelitian harus realistis.<sup>27</sup> Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu:

#### 1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman dan kontribusi dalam ilmu pengetahuan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X.

#### 2. Manfaat Praktis

##### a. Bagi Peneliti

Maksud dari penelitian ini ialah untuk memberikan pengalaman yang berharga bagi para peneliti yang dapat dimanfaatkan untuk

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

---

<sup>27</sup> Tim Penyusun, 91.

meningkatkan pengetahuan dan disiplin ilmu yang ditekuni, terutama pada bidang perbankan syariah di program studi yang sama. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk meningkatkan diskusi dan pengetahuan terkait analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X.

b. Bagi Lembaga

1) Bank X Jember

Tujuan dari penelitian ini adalah agar dapat digunakan sebagai evaluasi dan masukan bagi lembaga dalam mengambil keputusan di

masa depan terkait dengan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch*.

2) Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan menjadi referensi yang berguna bagi para peneliti yang tertarik untuk melakukan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch*.

3) Bagi Masyarakat Umum

Manfaat penelitian ini diharapkan menjadi tambahan informasi bagi masyarakat terkait penerapan layanan *digital branch* pada *Smart Branch* Bank X.

### E. Definisi Istilah

Definisi istilah adalah bagian yang berisi mengenai pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian.

Tujuan dari adanya bagian definisi istilah ini adalah agar tidak terjadi

kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana yang dimaksud oleh peneliti.<sup>28</sup>

### 1. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara menyeluruh untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).<sup>29</sup>

Analisis SWOT adalah proses perencanaan terstruktur yang mengkaji empat aspek bisnis, operasi, atau perusahaan. Analisis SWOT merupakan metode sederhana namun sangat berguna dalam mengidentifikasi kekuatan organisasi, memperbaiki kelemahan, mengurangi risiko dan memanfaatkan peluang bisnis. Analisis SWOT adalah proses dimana tim manajemen mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan di masa depan. Hasil analisis internal dan eksternal akan digunakan untuk merencanakan dan mengelola bisnis dengan cara yang paling efektif dan efisien. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman di lingkungan perusahaan.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Tim Penyusun, 91.

<sup>29</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, OCAI*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2016), 19.

<sup>30</sup> Slamet Riyanto, Muh Nur Luthfi Azis, dan Andi Rahman Putera, *Analisis SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*, (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021), 25, online access at E-Library UIN KHAS Jember, September 27, 2023: <https://kubuku.id/landingpage.php?t=024291549d1d82a199671aeaf9637d8a>

Analisis SWOT memiliki kelebihan karena memungkinkan untuk mengetahui kekuatan dan peluang dari suatu bisnis sehingga dapat menilai kemampuan bisnis tersebut untuk bersaing dengan perusahaan lain. Kelemahan dari analisis ini adalah bahwa pemetaan kekuatan dan peluang hanya dapat dilakukan secara bertahap, tidak dapat terus-menerus, dan data yang diperoleh pada titik tertentu tidak dapat digunakan sebagai patokan untuk pemetaan yang dilakukan pada titik lain.<sup>31</sup>

## 2. Sistem Layanan

Secara umum, pelayanan yang diberikan oleh produsen atau perusahaan yang berkualitas tinggi akan menghasilkan kepuasan pelanggan karena mereka dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Pelayanan adalah tindakan atau aktivitas apapun yang dapat diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain, tetapi tidak berwujud dan tidak menimbulkan hak kepemilikan apapun.<sup>32</sup> Kegiatan yang dilakukan oleh penyedia jasa untuk membantu pelanggan mencapai tujuannya dikenal sebagai pelayanan. Memberikan pelayanan kepada pelanggan adalah proses yang disebut sebagai sistem pelayanan, yang mencakup seluruh fasilitas fisik yang dimiliki serta sumber daya manusia yang ada. Sistem ini harus sesuai dengan paket pelayanan dan sederhana untuk membuat pelanggan nyaman.

---

<sup>31</sup> Hendra Cipta dan Hatamar, *Analisis SWOT: Integrasi Industri Halal dan Perbankan Syariah di Indonesia*, (Bangka Belitung: Shiddiq Press, 2020), 34.

<sup>32</sup> Meithiana Indrasari, *Pemasaran & Kepuasan Pelanggan*, (Surabaya: Unitomo Press, 2019), 57

### 3. *Digital Branch*

Pengertian Bank Digital atau *Fully Digital Bank* adalah bank berbadan hukum Indonesia (BHI) yang melakukan bisnis terutama melalui saluran elektronik, tanpa kantor fisik atau dengan kantor fisik terbatas. Hanya ada dua jenis bank yang dikenal dalam undang-undang perbankan saat ini yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Dengan mempertimbangkan kesiapan bank, penerapan layanan perbankan digital di Indonesia dimulai dengan pengoperasian “*digital branch*”, yaitu sarana bank yang secara mandiri menangani pendaftaran klien dan pembukaan rekening.<sup>33</sup>

### 4. *Layanan Smart Branch*

*Smart Branch* adalah inovasi dari Bank X pada sektor layanan kantor cabang yang memiliki basis layanan yang bersumber dari staf dan teknologi milik bank. *Smart Branch* by Bank X hadir dalam 3 tipe cabang, yakni *Digital Box*, *Hybrid Branch* dan *Upgrade Branch* yang disesuaikan dengan karakter kebutuhan nasabah pada area tersebut.<sup>34</sup>

*Smart Branch* oleh Bank X memadukan pelayanan kepada nasabah melalui dua unsur pelayanan, yakni pelayanan digital dan pelayanan fisik oleh staf. Pelayanan digital yang diterapkan akan memberikan layanan unik berupa kecepatan dan kemudahan dalam transaksi sesuai dengan nilai positif yang diberikan dengan hadirnya teknologi. Dan dengan adanya

<sup>33</sup> Mochammad Rizaldy Insan Baihaqqy, *Bank dan Lembaga Keuangan*, (Jawa Tengah: CV. Amerta Media, 2022), 135.

<sup>34</sup> Bank X, “Smart Branch by Bank X”, (2023), accessed September 25, 2023, <https://bmri.co.id/en/smart-branch>

pelayanan fisik oleh staf mengarahkan nasabah baru yang asing mengenai adanya layanan elektronik untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah melalui hadirnya teknologi di Kantor Cabang Digital.

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran yang sistematis, tersusun dan teratur, maka peneliti membuat sistematika pembahasan. Penelitian ini disusun dalam lima bab, dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, merupakan acuan yang menjadi alasan penelitian ini dilakukan. Pada bab ini berisi uraian secara menyeluruh sesuai kebutuhan peneliti yang meliputi konteks penelitian, rumusan atau fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

BAB II Kajian Pustaka, dalam bab ini menjelaskan tentang teori-teori yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Kajian ini dapat berupa definisi, konsep dan hasil-hasil dari penelitian yang sudah ada, serta temuan penelitian terkait dan model penelitian.

BAB III Metode Penelitian, berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data serta tahapan penelitian.

BAB IV Penyajian Data dan Analisis, pada bab ini memuat deskripsi objek penelitian, penyajian data dan analisis serta pembahasan temuan secara mendalam tentang hasil temuan dan menjelaskan implikasinya.

BAB V Penutup, merupakan bab kesimpulan dari hasil penelitian. Bab ini berisi uraian tentang penarikan kesimpulan dari pembahasan yang telah

dikaji dalam bab-bab sebelumnya, kemudian dilanjutkan dengan saran agar penerapan kajian ke depan lebih efektif dari sebelumnya.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, peneliti mencantumkan temuan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian yang akan dilakukan. Selanjutnya peneliti membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan (skripsi, tesis, disertasi, dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sampai sejauh mana orisinalitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.<sup>35</sup> Pada beberapa hasil penelitian, peneliti menemukan yang berkaitan dengan tema tersebut adalah sebagai berikut:

1. Muhammad Riswanda Imawan (2022) Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, tentang “Analisis SWOT atas Layanan BRIZZI (BRI *E-Money*) pada Bank Bri Kantor Cabang Jember”. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu mengetahui strategi layanan BRIZZI berdasarkan analisis SWOT.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengambilan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa produk BRIZZI Bank BRI memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihan kartu BRIZZI termasuk gratis, tidak perlu memiliki rekening Bank BRI, transaksi menjadi lebih mudah, dan

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

---

<sup>35</sup> Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*, 91.

nasabah tidak selalu harus membawa uang tunai. Kekurangan kartu BRIZZI adalah Bank BRI tidak bertanggung jawab atas kehilangan kartu BRIZZI. Analisis SWOT digunakan sebagai strategi pemasaran untuk menarik pelanggan dan memanfaatkan BRIZZI.

Kesamaan dalam kedua penelitian ini adalah sama-sama meneliti menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan, perbedaan terletak pada fokus penelitian, dimana Muhammad Riswanda Imawan terfokus meneliti terhadap layanan BRIZZI (BRI E-Money).<sup>36</sup>

2. Fadil Arrahman (2022) Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, tentang “Analisis SWOT Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah untuk Akad Murabahah pada BPRS Al Salaam”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi analisa SWOT dari strategi penanganan pembiayaan bermasalah untuk akad murabahah yang dilakukan BPRS Al Salaam.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif berdasarkan teknik pengambilan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun hasil dari pembahasan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis SWOT terhadap strategi BPRS Al Salaam untuk menangani pembiayaan bermasalah, penelitian ini berharap dapat menghasilkan rumusan strategi

untuk berbagai bidang seperti manajemen, SDM, dan teknologi informasi. Rumusan strategi ini diharapkan dapat membantu BPRS Al Salaam dalam menangani pembiayaan bermasalah dengan baik.

Kedua penelitian ini memiliki persamaan yaitu kesamaan dalam metode penelitian kualitatif dan menggunakan metode SWOT untuk menganalisis strateginya. Perbedaan dalam penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dimana Fadil Arrahman berfokus pada strategi penangan pembiayaan bermasalah untuk akad murabahah.<sup>37</sup>

3. Siti Munawarah (2022) Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, tentang “Analisis SWOT Produk *Mobile Banking Action* pada Bank Aceh Syariah”. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada aplikasi mobile banking di Bank Aceh Syariah.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Dalam teknik pengambilan data, penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai tekniknya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk *Mobile Banking Action* Bank Aceh Syariah memiliki beberapa keunggulan, termasuk kemudahan bertransaksi, tidak ada batasan waktu, biaya yang lebih rendah, sistem perlindungan yang kuat, dan prosedur pendaftaran yang mudah. Kelemahan dari produk ini adalah masalah jaringan serta fitur

yang tidak lengkap seperti Top Up DANA, ShopeePay, dan Lazada. Ada banyak peluang bisnis dan target pasar yang luas untuk produk Mobile Banking Action Bank Aceh Syariah, yang memungkinkannya untuk meningkatkan jumlah pengguna dan menarik minat pelanggan. Karena banyaknya produk sejenis, produk ini menghadapi ancaman *skimming*.

Adapun persamaan dalam kedua penelitian ini terletak pada metode penelitian yang sama yaitu penelitian kualitatif dan analisis fokus menggunakan metode SWOT. Dalam perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus penelitian dimana pada penelitian Siti Munawarah fokus penelitian terletak pada produk mobile banking action pada Bank Aceh Syariah.<sup>38</sup>

4. Andi Tantri Utami (2022) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo, tentang “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis SWOT dan memberikan strategi baru agar dapat menjadi salah satu referensi atau acuan bagi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur sehingga mampu bersaing dengan bank lainnya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Adapun teknik pengambilan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan

<sup>38</sup> Siti Munawarah, “Analisis SWOT Produk Mobile Banking Action pada Bank Aceh Syariah”, Skripsi: Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, (2022).

dokumentasi. Kemudian hasil atau pembahasan yang dimunculkan adalah Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni berada di posisi kuadran, yang menunjukkan bahwa dia berada dalam kondisi yang sangat menguntungkan untuk menerapkan strategi pertumbuhan regresif. Selanjutnya, analisis faktor internal menemukan kekuatan total 4,71 dan kelemahan total 3,65. Analisa faktor luar menemukan peluang total 5,44 dan ancaman total 2,42. Oleh karena itu, BSI KCP Tomoni harus dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mendapatkan peluang untuk meningkatkan aset Bank Syariah Indonesia.

Kesamaan dalam penelitian Andi Tantri Utami dengan peneliti adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan fokus analisis menggunakan metode SWOT. Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian yang dilakukan oleh Andi Tantri Utami yaitu fokus pada Bank BUMN pasca merger menjadi BSI.<sup>39</sup>

5. Aulia Ramadhani Lubis (2021) Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan, tentang “Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja *Frontliner* di PT Bank Sumut KCP Syariah Kisaran”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penentuan strategi untuk meningkatkan kinerja frontliner dengan analisis SWOT di PT Bank Sumut KCP Syariah Kisaran.



Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dan teknik pengambilan data yang menggunakan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian yang ditunjukkan adalah bahwa strategi SO adalah untuk meningkatkan kinerja frontliner dengan memberikan insentif atau kompensasi yang sesuai dengan hasil kerja pegawai. Ini didukung oleh keinginan untuk membantu masyarakat muslim yang telah atau akan menjadi pelanggan di masa depan. Strategi ST adalah untuk menguasai teknologi baru terkait produk atau aplikasi yang disediakan organisasi sehingga frontliner dapat membantu pelanggan memahami produk atau aplikasi yang ditawarkan. Strategi WO adalah meningkatkan kualitas pelayanan dengan membantu pelanggan dewasa ke atas memahami aplikasi yang ditawarkan dan menjelaskan bahwa aplikasi tersebut lebih efisien dan efektif. Strategi WT adalah meningkatkan kemampuan pegawai frontliner dalam menghadapi perkembangan dan penguasaan teknologi serta memperoleh kemampuan untuk menjual aplikasi kepada setiap orang yang datang ke bank.

Kesamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan fokus analisis menggunakan metode SWOT. Adapun perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus penelitian dimana Aulia Ramadhani Lubis

berfokus pada penentuan strategi untuk meningkatkan kinerja *frontliner* di PT Bank Sumut KCP Syariah Kisaran.<sup>40</sup>

6. Qomariyatul Fitriyah (2021) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, tentang “Analisis SWOT Layanan *Mobile Banking* di Masa Pandemi Covid 19 pada Bank BNI Syariah Jember”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kekuatan, peluang, mengatasi kelemahan dan ancaman, serta mengetahui analisis strategi layanan *mobile banking* dimasa pandemic covid-19 pada Bank BNI Syariah Cabang Jember.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa strategi adalah rencana untuk mencapai tujuan jangka panjang sebuah organisasi atau perusahaan. Penelitian ini juga membahas program perusahaan yang ada, seperti mobile banking Bank BNI Syariah, dengan mempertimbangkan kemungkinan dan mempersiapkan potensi. Analisis SWOT menunjukkan kelemahan dan ancaman yang ada. Oleh karena itu, bank BNI Syariah Cabang Jember harus menerapkan strategi baru untuk melayani pelanggan yang tidak terlalu akrab dengan teknologi. Dengan strategi ini, data pelanggan akan meningkat setiap tahun.

Persamaan dari penelitian Qomariyatul Fitriyah dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas fokus penelitian menggunakan analisis

SWOT dengan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya terletak pada fokus penelitian dimana Qomariyatul Fitriyah berfokus pada layanan *mobile banking* BNI Syariah Jember di masa pandemic covid-19.<sup>41</sup>

7. Izzul Hudatul Mutlaqin (2020) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, tentang “Pendekatan Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Bank X Kantor Cabang Pembantu Situbondo”. Tujuan penelitian ini mengetahui dan menambah wawasan mengenai strategi pemasaran Produk Pembiayaan Kendaraan bermotor dan analisis SWOT dalam produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Bank X KCP Situbondo.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian analisis lapangan (*field research*) yang menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini menemukan bahwa Bank Syariah Bank X KCP Situbondo menggunakan strategi pemasaran seperti segmentasi pasar, *targeting*, dan *positioning* untuk memasarkan produk pembiayaan kendaraan bermotor. Sebagai hasil dari IE Matriks, Bank Syariah Bank X KCP Situbondo berada di kuadran I, yang merupakan kuadran pertumbuhan, yang merupakan kondisi yang sangat menguntungkan. Dalam keadaan seperti ini, strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Kebijakan ini

menunjukkan bahwa perusahaan memiliki keadaan yang kuat dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan keuntungan.

Adapun persamaan pada penelitian Izzul Hudatul Mutlaqin dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis pada sebuah bank menggunakan metode SWOT dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun perbedaan kedua penelitian ini adalah penelitian Izzul Hudatul Mutlaqin berfokus pada strategi pemasaran produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Bank X KCP Situbondo, sedangkan penelitian ini berfokus pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X.<sup>42</sup>

8. Muksin Rafiq Zikrillah (2020) Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, tentang “Analisis SWOT Produk Warung Mikro Bank Syariah Bank X KCP Ulee Kareng Banda Aceh”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk pembiayaan warung mikro Bank Syariah Bank X KCP Ulee Kareng.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Adapun teknik pengambilan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan beberapa karakteristik produk pembiayaan warnik BSM KCP Ulee Kareng, termasuk menggunakan dua jenis akad syariah (ijarah dan murabahah),

---

<sup>42</sup> Izzul Hudatul Mutlaqin, “Pendekatan Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Situbondo”, Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, (2020)

proses pembiayaan yang cepat dan mudah, persyaratan mudah bagi nasabah untuk mengajukan produk warmik, reputasi produk yang baik, dan produk unggulan yang memenuhi kebutuhan nasabah. Produk pembiayaan warmik BSM KCP Ulee memiliki sejumlah kelemahan, termasuk margin yang masih tinggi, kurangnya sosialisasi produk, dan ketidakmampuan untuk membiayai semua segmen klien. Peluang produk pembiayaan warmik BSM KCP Ulee Kareng adalah banyaknya target pasar yang dapat menggunakannya, adanya Qanun sesuai syariah khusus untuk daerah Aceh, maraknya semangat masyarakat untuk beralih ke ekonomi islami, dan meningkatnya pelaku UMKM. Ancaman produk pembiayaan warmik BSM KCP Ulee Kareng adalah kurangnya pengetahuan nasabah, pembiayaan bermasalah, dan penggunaan dana tidak sesuai dengan isi perjanjian (akad) saat pengajuan pembiayaan.

Persamaan dari penelitian Muksin Rafiq Zikrillah dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama membahas temuan menggunakan analisis SWOT dan menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan dalam perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus penelitian dimana Muksin Rafiq Zikrillah berfokus pada produk warung mikro Bank Syariah Bank X KCP Ulee Kareng.<sup>43</sup>

9. Derista Pertiwi (2020) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, tentang “Analisis SWOT untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada

Nasabah Produk Purna Faedah BRI Syariah KCP Ponorogo”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan kualitas pelayanan dan analisis SWOT nya pada nasabah produk Purna Faedah BRI Syariah KCP Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian lapangan (*field research*). Adapun teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis SWOT menghasilkan strategi S-O, seperti penetapan harga yang rendah, mempertahankan dan memperluas kerja sama dengan PWRI dan Kemenag, dan tetap memberikan kemudahan bagi pelanggan dengan menyediakan ATM. Strategi S-T, seperti meningkatkan pengetahuan pelanggan dengan meningkatkan sosialisasi, meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan tambahan, dan mengoptimalkan sistem dengan memperbaiki dan melengkapi sistem. Strategi W-O, seperti untuk meningkatkan proses pencairan dengan sistem yang lebih canggih dan akurat, dan meningkatkan kepercayaan pelanggan dengan promosi yang lebih jelas. Strategi W-T, seperti untuk meningkatkan pelayanan dengan menambah sarana dan prasarana, meningkatkan pelayanan SDM berkualitas dengan pelatihan, dan meningkatkan jumlah SDM yang memadai.

Kesamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti dan menganalisis bank menggunakan metode SWOT, serta menggunakan metode penelitian kualitatif. Kemudian letak perbedaan kedua penelitian

adalah penelitian Derista Pertiwi berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan pada nasabah produk Purna Faedah.<sup>44</sup>

10. Resti Kartika Wilis (2020) Universitas Muhammadiyah Surakarta, tentang “Analisis SWOT Teknologi Finansial pada Transformasi Perbankan di Era Digital (Studi Kasus pada Bank X di Jakarta)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pemanfaatan teknologi finansial dalam operasionalnya guna mempermudah nasabah dan mendukung program inklusi keuangan., serta menganalisisnya dengan metode SWOT.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif sebagai metode penelitiannya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, angket, dan literatur. Adapun hasil pembahasan dalam penelitian ini adalah Bank X telah menggunakan teknologi finansial dalam pengoperasiannya untuk mempermudah pelanggan dan mendukung program inklusi keuangan. Setelah memanfaatkan teknologi finansial, Bank X telah meluncurkan produk dan layanan baru berbasis digital yang memudahkan pelanggan untuk bertransaksi, memberikan respons cepat, dan mendukung inklusi keuangan dengan melakukan promosi dengan kuis berhadiah. Bank X berada di kuadran I, yaitu pertumbuhan, menurut analisis SWOT yang dilakukan mengenai penerapan teknologi finansial padanya berdasarkan perolehan dari diagram cartesius. Kuadran ini

menunjukkan keadaan perusahaan dengan kekuatan dan peluang. Strategi berorientasi pertumbuhan adalah strategi yang harus diterapkan.

Persamaan dalam kedua penelitian ini terdapat dalam metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif, dan menggunakan metode SWOT untuk menganalisis permasalahan. Sedangkan perbedaan dalam kedua penelitian ini terletak pada fokus penelitian dimana Resti Kartika Wilis meneliti mengenai teknologi finansial.<sup>45</sup>

**Tabel 2.1**  
**Pemetaan Kajian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhammad Riswanda Imawan (2022)	Analisis SWOT atas Layanan BRIZZI (BRI <i>E-Money</i> ) pada Bank Bri Kantor Cabang Jember	Kedua penelitian ini sama-sama meneliti menggunakan teknik analisis SWOT dan menggunakan metode penelitian kualitatif	Perbedaan terletak pada fokus penelitian, dimana Muhammad Riswanda Imawan terfokus meneliti terhadap layanan BRIZZI (BRI <i>E-Money</i> )
2.	Fadil Arrahman (2022)	Analisis SWOT Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah untuk Akad Murabahah pada BPRS Al Salaam	Kedua penelitian ini memiliki persamaan yaitu kesamaan dalam metode penelitian kualitatif dan menggunakan metode SWOT untuk menganalisis strateginya.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian dimana Fadil Arrahman berfokus pada strategi penanganan pembiayaan bermasalah untuk akad murabahah

3.	Siti Munawarah (2022)	Analisis SWOT Produk <i>Mobile Banking Action</i> pada Bank Aceh Syariah	Persamaan dalam kedua penelitian ini terletak pada metode penelitian yang sama yaitu penelitian kualitatif dan analisis fokus menggunakan metode SWOT.	Perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus penelitian dimana pada penelitian Siti Munawarah fokus penelitian terletak pada produk mobile banking action pada Bank Aceh Syariah
4.	Andi Tantri Utami (2022)	Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)	Kesamaan dalam penelitian Andi Tantri Utami dengan peneliti adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dengan fokus analisis menggunakan metode SWOT	Perbedaannya terletak pada fokus penelitian yang dilakukan oleh Andi Tantri Utami yaitu fokus pada Bank BUMN pasca merger menjadi BSI
5.	Aulia Ramadhani Lubis (2021)	Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja <i>Frontliner</i> di PT Bank Sumut KCP Syariah Kisaran	Kesamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan fokus analisis menggunakan metode SWOT	Perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus penelitian dimana Aulia Ramadhani Lubis berfokus pada penentuan strategi untuk meningkatkan kinerja <i>frontliner</i> di PT Bank Sumut KCP Syariah Kisaran

6.	Qomariyatul Fitriyah (2021)	Analisis SWOT Layanan <i>Mobile Banking</i> di Masa Pandemi Covid 19 pada Bank BNI Syariah Jember	Persamaan dari penelitian Qomariyatul Fitriyah dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas fokus penelitian menggunakan analisis SWOT dengan metode penelitian kualitatif	Perbedaannya terletak pada fokus penelitian dimana Qomariyatul Fitriyah berfokus pada layanan <i>mobile banking</i> BNI Syariah Jember di masa pandemic covid-19.
7.	Izzul Hudatul Mutlaqin (2020)	Pendekatan Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Bank X Kantor Cabang Pembantu Situbondo	Persamaan pada penelitian Izzul Hudatul Mutlaqin dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang analisis pada sebuah bank menggunakan metode SWOT dan menggunakan metode penelitian kualitatif	Perbedaan kedua penelitian ini adalah penelitian Izzul Hudatul Mutlaqin berfokus pada strategi pemasaran produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Bank X KCP Situbondo, sedangkan penelitian ini berfokus pada sistem layanan <i>Smart Branch</i> Bank X
8.	Muksin Rafiq Zikrillah (2020)	Analisis SWOT Produk Warung Mikro Bank Syariah Bank X KCP Ulee Kareng Banda Aceh	Persamaan dari penelitian Muksin Rafiq Zikrillah dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama membahas temuan menggunakan analisis SWOT	Perbedaan kedua penelitian terletak pada fokus penelitian dimana Muksin Rafiq Zikrillah berfokus pada produk warung mikro Bank Syariah Bank X KCP Ulee Kareng

			dan menggunakan metode penelitian kualitatif	
9.	Derista Pertiwi (2020)	Analisis SWOT untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Nasabah Produk Purna Faedah BRI Syariah KCP Ponorogo	Kesamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama meneliti dan menganalisis bank menggunakan metode SWOT, serta menggunakan metode penelitian kualitatif	Letak perbedaan kedua penelitian adalah penelitian Derista Pertiwi berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan pada nasabah produk Purna Faedah
10.	Resti Kartika Wilis (2020)	Analisis SWOT Teknologi Finansial pada Transformasi Perbankan di Era Digital (Studi Kasus pada Bank X di Jakarta)	Persamaan dalam kedua penelitian ini terdapat dalam metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif, dan menggunakan metode SWOT untuk menganalisis permasalahan	Perbedaan dalam kedua penelitian ini terletak pada fokus penelitian dimana Resti Kartika Wilis meneliti mengenai teknologi finansial.

Sumber: data diolah dari penelitian terdahulu.

Dari tabel penelitian terdahulu diatas diketahui bahwa hanya metode analisis penelitian yang digunakanlah yang memiliki kesamaan, namun tidak ada fokus penelitian yang sama dengan apa yang dibahas oleh peneliti. Maka disini peneliti akan membahas terkait judul “Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X”, dimana nantinya akan digali informasi tentang sistem layanan *Smart Branch* berdasarkan analisis SWOT.

## B. Kajian Teori

### 1. Analisis SWOT

#### a. Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara menyeluruh untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).<sup>46</sup>

Analisis SWOT adalah proses perencanaan terstruktur yang mengkaji empat aspek bisnis, operasi, atau perusahaan. Analisis SWOT merupakan metode sederhana namun sangat berguna dalam mengidentifikasi kekuatan organisasi, memperbaiki kelemahan, mengurangi risiko dan memanfaatkan peluang bisnis. Analisis SWOT adalah proses dimana tim manajemen mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan di masa depan. Hasil analisis internal dan eksternal akan digunakan untuk merencanakan dan mengelola bisnis dengan cara yang paling efektif dan efisien. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, serta peluang dan ancaman di lingkungan perusahaan.<sup>47</sup>

<sup>46</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, OCAI*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2016), 19.

<sup>47</sup> Slamet Riyanto, Muh Nur Luthfi Azis, dan Andi Rahman Putera, *Analisis SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*, (Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021), 25, online access at E-Library UIN KHAS Jember, September 27, 2023: [https://kubuku.id/landingpage.php?t=024291549d1d82\\_a199671aeaf9637d8a](https://kubuku.id/landingpage.php?t=024291549d1d82_a199671aeaf9637d8a)

## b. Manfaat Analisis SWOT

Analisis SWOT memiliki kelebihan karena memungkinkan untuk mengetahui kekuatan dan peluang dari suatu bisnis sehingga dapat menilai kemampuan bisnis tersebut untuk bersaing dengan perusahaan lain. Kelemahan dari analisis ini adalah bahwa pemetaan kekuatan dan peluang hanya dapat dilakukan secara bertahap, tidak dapat terus-menerus, dan data yang diperoleh pada titik tertentu tidak dapat digunakan sebagai patokan untuk pemetaan yang dilakukan pada titik lain.<sup>48</sup> Berikut adalah empat manfaat menggunakan analisis SWOT untuk organisasi:

### 1) Identifikasi Kompetensi Inti

Sumber daya dan kemampuan yang membedakan suatu organisasi dari pesaingnya disebut kompetensi inti. Ketika kompetensi inti diidentifikasi, pemilik atau pengambil keputusan perusahaan akan mudah mengembangkan bisnis mereka untuk mencapai tujuan mereka. Kompetensi inti adalah kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan yang akan memberikan keunggulan bersaing dan memberikan kontribusi terhadap nilainya.

### 2) Identifikasi Kelemahan

Untuk meningkatkan kinerja organisasi, identifikasi ini akan menemukan kelemahan. Dengan mengidentifikasi kelemahan yang

berhasil, anggota perusahaan memiliki kesempatan untuk memperbaiki situasi. Kelemahan yang dimiliki perusahaan adalah faktor internal yang dapat diubah atau diperbaiki oleh anggota perusahaan, dan kelemahan ini dapat diminimalkan agar perusahaan tidak mengalaminya lagi.

### 3) Menjelajahi Peluang

Peluang adalah faktor eksternal yang harus dikenali oleh perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis dan telusuri potensi peluang saat ini dan bagaimana hal itu berdampak pada

perusahaan. Mengetahui peluang saat ini dapat menjadi dasar untuk membuat rencana pertumbuhan strategis yang mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

### 4) Mengenali Potensi Ancaman

Ancaman adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan entitas eksternal yang memiliki kemampuan untuk berdampak negatif pada suatu perusahaan. Mengidentifikasi dan menganalisis risiko yang dihadapi organisasi akan membantu manajemen menetapkan kebijakan dan tindakan yang diperlukan.<sup>49</sup>

### c. Faktor-faktor Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT terdapat empat faktor utama diantaranya adalah:

#### 1) Kekuatan (*Strengths*)

Keunggulan yang membuat suatu perusahaan unik dan lebih berharga daripada pesaingnya disebut kekuatan. Kekuatan adalah metrik positif, yang berarti bahwa organisasi atau perusahaan memiliki kualitas yang lebih tinggi ketika nilainya lebih tinggi. Suatu perusahaan dianggap kuat jika memenuhi lima kriteria ini: struktur keuangan yang kuat, sumber daya manusia yang efektif, basis pemasaran yang kuat, kapasitas produksi yang tinggi, dan potensi pertumbuhan.

#### 2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah ketidakmampuan untuk melakukan sesuatu, kelemahan juga dapat dianggap sebagai sesuatu yang merugikan. Organisasi atau perusahaan yang lemah didefinisikan sebagai kurang efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya. Karena perencanaan strategi untuk bersaing dengan pesaing tidak dapat didasarkan pada kelemahan suatu perusahaan atau institusi, tetapi harus didasarkan pada kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan atau institusi. Oleh karena itu, sangat penting untuk menemukan kelemahan perusahaan atau institusi secepat mungkin untuk mengatasinya sehingga dapat menjadi kekuatan.

### 3) Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi di mana suatu perusahaan atau lembaga memiliki kekuatan untuk mencapai tujuannya. Peluang hampir sama dengan kekuatan dari sisi positif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan atau lembaga untuk membuat strategi untuk mencapai tujuannya. Kondisi di luar perusahaan memberi perusahaan dan institusi kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan mereka untuk mencapai tujuan yang menguntungkan.

### 4) Ancaman (*Threats*)

Namun, ancaman adalah keadaan yang tidak menguntungkan yang dapat membahayakan aktivitas suatu perusahaan atau institusi. Oleh karena itu, perusahaan dan institusi harus menghindari keadaan seperti ini karena terdapat risiko yang dapat membahayakan dan membayangi perusahaan dan institusi. Ancaman dapat mengurangi efisiensi dan efisiensi organisasi dan perusahaan.<sup>50</sup>

#### d. Proses Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah proses intelektual yang digunakan untuk memformulasikan dan menyarankan tindakan manajemen yang tepat berdasarkan kondisi atau informasi yang diperoleh dari pemecahan masalah. Analisis ini sangat penting bagi setiap pengambil keputusan.

Tidak ada satu pun pilihan yang benar atau salah dalam analisis masalah strategis. Ini disebabkan oleh fakta bahwa setiap kasus yang berhasil diselesaikan diikuti dengan penggunaan teknik baru dan penemuan masalah baru yang berasal dari kasus sebelumnya.

Tahap akhir dari analisis SWOT adalah membuat keputusan. Keputusan yang berbobot hanya dapat dibuktikan oleh waktu, yang berarti bahwa keputusan yang dibuat akan benar-benar terbukti setelah waktu tertentu. Tugas yang paling penting selama proses analisis adalah memahami semua informasi yang ada tentang SWOT, menganalisis situasi untuk mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi, dan memutuskan apa yang harus segera dilakukan untuk memecahkan masalah.

Peneliti menemukan bahwa analisis SWOT dalam membandingkan faktor internal yaitu kekuatan, kelemahan, dan peluang dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman, menunjukkan bahwa kombinasi faktor internal dan eksternal dapat menentukan kinerja perusahaan.<sup>51</sup>

Dengan menggunakan metode analisis SWOT, matriks SWOT memberikan gambaran yang jelas tentang peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan atau penghambat

perusahaan. Matriks ini juga menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan peluang dan ancaman tersebut.

**Gambar 2.1**  
**Matriks SWOT**

	<b>SW</b>	<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>
<b>OT</b>		<b>Strategi S-O</b> Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>	<b>Strategi S-T</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi W-T</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Buku "Analisis SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi"

IFAS adalah *Internal Strategic Factors Analisis Summary*, yaitu faktor-faktor strategis yang berasal dari dalam suatu perusahaan. Sedangkan EFAS adalah *External Strategic Factors Analisis Summary*, yaitu faktor-faktor strategis yang berasal dari luar suatu perusahaan. Analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, dan ancaman) mempertimbangkan keduanya, membandingkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil analisis ini menghasilkan strategi alternatif berikut:

1) Strategi SO (*Strengths – Opportunities*)

Strategi ini memanfaatkan peluang eksternal dengan menggunakan kekuatan internal organisasi. Posisi ini menunjukkan

bahwa organisasi dalam kondisi prima dan sangat baik. Hal itu memiliki keunggulan untuk bersaing dan memiliki peluang untuk berkembang, jadi kesempatan ini harus dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Strategi WO (*Weakness – Opportunities*)

Metode ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan menggunakan peluang dari luar. Ada banyak kasus di mana perusahaan memiliki peluang yang bagus tetapi menghadapi masalah internal yang menunjukkan kelemahan mereka. Kondisi seperti ini pasti sangat merugikan karena membuat perusahaan kehilangan kesempatan yang bagus untuk berkembang. Selanjutnya, perusahaan harus memiliki kebijakan strategis untuk meminimalkan kekurangan.

3) Strategi ST (*Strengths – Threats*)

Untuk menghindari atau mengurangi ancaman eksternal, strategi ini menggunakan kekuatan organisasi. Ancaman eksternal lebih banyak berasal dari pesaing potensial yang melakukan inovasi besar-besaran dan tidak menggunakan strategi yang sama.

4) Strategi WT (*Weakness – Threats*)

Salah satu nama untuk strategi ini adalah strategi bertahan atau defensif, yang menekankan pada tindakan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman dari luar. Dalam situasi seperti ini, organisasi harus sangat berhati-hati saat mengambil kebijakan karena

jika kebijakan itu tidak sesuai dengan keadaan internal organisasi, itu hanya akan memperburuk keadaan.<sup>52</sup>

## 2. Sistem Layanan

### a. Pengertian Layanan dan Sistem Layanan

Layanan adalah aktivitas, keuntungan, atau kinerja yang dilakukan oleh pihak lain yang tidak berwujud. Ini tidak menyebabkan pengalihan kepemilikan, di mana produksi dapat diikat atau tidak untuk produk fisik. Pelayanan dapat didefinisikan sebagai tindakan atau aktivitas apapun yang dapat diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain, tetapi pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menimbulkan hak kepemilikan apapun. Tujuan umum dari pelayanan adalah untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Secara umum, konsumen yang puas dan lebih sering membeli barang dari produsen atau perusahaan yang baik. Kegiatan yang dilakukan oleh penyedia jasa untuk membantu pelanggan mencapai tujuannya dikenal sebagai pelayanan. Pelayanan pelanggan, juga dikenal sebagai pelayanan pelanggan, akan berpusat pada pemenuhan kebutuhan dan keinginannya. Memberikan pelayanan kepada pelanggan adalah proses yang disebut sebagai sistem pelayanan, yang mencakup seluruh fasilitas fisik yang dimiliki serta sumber daya

manusia yang ada. Sistem ini harus sesuai dengan paket pelayanan dan sederhana untuk membuat pelanggan nyaman.

#### b. Fungsi Layanan

Adapun fungsi layanan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Mempercepat proses kerja
- 2) Membuat produktif barang dan jasa
- 3) Mendapatkan garansi
- 4) Menciptakan perasaan nyaman bagi orang-orang yang terlibat
- 5) Menciptakan kepuasan terhadap semua orang yang terlibat agar berkurangnya sifat emosionalnya.

#### c. Bentuk-bentuk Layanan

Pelayanan dapat dibedakan dalam tiga bentuk yang akan dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Layanan dengan Lisan

Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas dibidang hubungan masyarakat (humas), bidang layanan informasi dan bidangbidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan.

##### 2) Layanan dengan Tulisan

Layanan tulisan adalah yang paling signifikan dari segi jumlah dan fungsinya dalam melaksanakan tugas. Pada dasarnya, layanan tulisan cukup efektif, terutama jika diberikan secara jarak jauh karena faktor biaya. Agar pelanggan puas, satu hal yang harus

diperhatikan adalah kecepatan dalam pengolahan masalah dan penyelesaian masalah: pengetikan, penandatanganan, dan pengiriman ke orang yang bersangkutan.

### 3) Layanan dengan Perbuatan

Sebagian besar orang dari kalangan menengah dan bawah yang melakukannya. Hasil tugas atau pekerjaan sangat dipengaruhi oleh faktor keahlian dan keterampilan petugas tersebut. Layanan jenis ini memerlukan keahlian dan keterampilan yang sangat penting untuk menyelesaikan tugas, dan faktor kecepatan dalam pelayanan

menjadi dambaan setiap pelanggan dengan kualitas hasil yang memadai.<sup>53</sup>

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

### 3. *Digital Branch*

#### a. *Pengertian Digital Branch*

Pengertian Bank Digital atau *Fully Digital Bank* adalah bank berbadan hukum Indonesia (BHI) yang melakukan bisnis terutama melalui saluran elektronik, tanpa kantor fisik atau dengan kantor fisik terbatas. Hanya ada dua jenis bank yang dikenal dalam undang-undang perbankan saat ini yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Dengan mempertimbangkan kesiapan bank, penerapan layanan perbankan digital di Indonesia dimulai dengan pengoperasian “*digital*

<sup>53</sup> Meithiana Indrasari, *Pemasaran & Kepuasan Pelanggan*, 58-59.

*branch*”, yaitu sarana bank yang secara mandiri menangani pendaftaran klien dan pembukaan rekening.<sup>54</sup>

b. Jenis *Digital Branch*

Adapun *digital branch* terbagi menjadi beberapa jenis, diantaranya adalah:

1) Kantor Cabang Pembantu Digital adalah *digital branch* yang setara dengan Kantor Cabang Pembantu dan berdiri sendiri secara fisik. Kantor Cabang Pembantu Digital menawarkan layanan digital yang setara dengan layanan Kantor Cabang Pembantu sesuai dengan peraturan.

2) Kantor Kas Digital adalah *digital branch* yang secara fisik berbeda dari Kantor Kas. Kantor Kas Digital memiliki layanan digital yang serupa dengan layanan Kantor Kas sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk kemampuan untuk mengumpulkan data dan informasi terkait permohonan kredit.

3) Gerai Digital adalah *digital branch* yang secara fisik menyatu dengan kantor bank lainnya, seperti Kantor Pusat, Kantor Cabang, Kantor Pembantu, Kantor Kas, atau Kantor Fungsional. Jika gerai digital menyatu dengan Kantor Pusat atau Kantor Cabang, cakupan layanan digital setara dengan layanan Kantor Cabang Pembantu. Jenis cabang digital yang diizinkan hanya setara dengan kantor kas

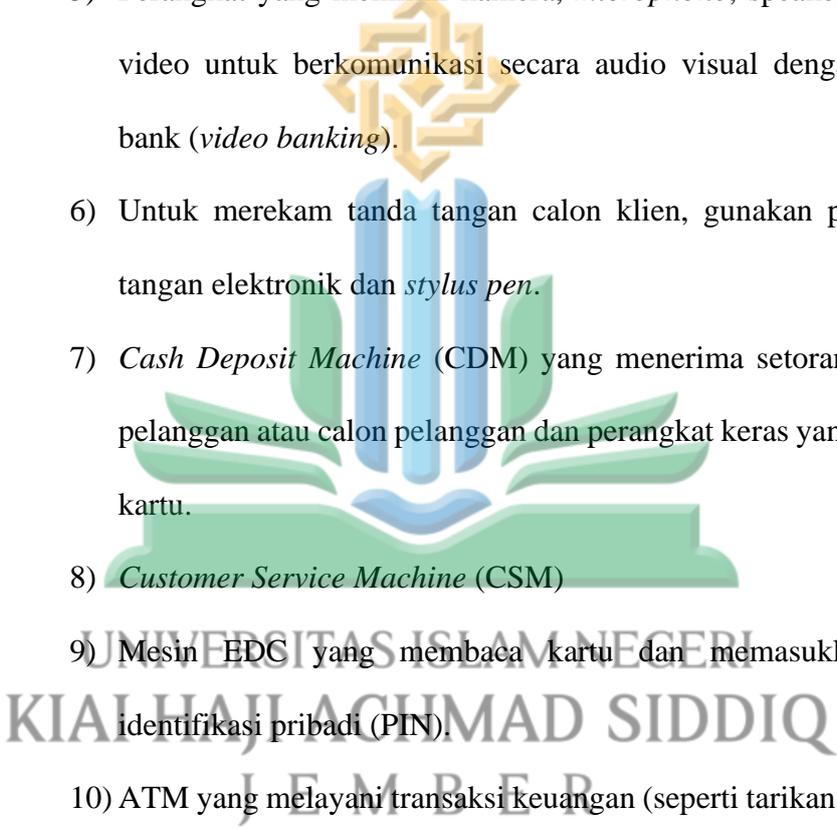
atau gerai bank yang bersangkutan bagi kantor cabang bank yang berlokasi di luar negeri.<sup>55</sup>

c. Penyelenggaraan *Digital Branch*

Untuk menjalankan *digital branch*, Bank dapat menyediakan berbagai jenis media digital di area tertentu di jaringan kantor Bank atau lokasi lain. Media digital ini dapat digunakan oleh calon nasabah dan nasabah layanan perbankan digital secara mandiri tanpa terlibat dengan staf Bank. Jenis media digital yang tersedia di cabang digital dapat meliputi:

- 1) Perangkat keras seperti tablet atau layar berfungsi untuk menyediakan berbagai informasi dasar tentang layanan perbankan digital, seperti bagaimana membuka rekening, suku bunga, informasi produk, himbauan, dan lain-lain yang biasa dibaca oleh pelanggan dan calon pelanggan.
- 2) Papan ketik (*keyboard*), termasuk yang bekerja dengan layar sentuh atau *touchscreen*.
- 3) Mesin pembaca KTP-el yang dilengkapi dengan pemindai sidik jari, yang membaca dan memverifikasi data kependudukan KTP-el.
- 4) Perangkat keras yang berfungsi sebagai pemindai yang merekam gambar KTP-el saat mesin pembaca KTP-el membacanya dan foto wajah calon nasabah.

<sup>55</sup> Mochammad Rizaldy Insan Baihaqqy, 138.

- 
- 5) Perangkat yang memiliki kamera, *microphone*, speaker, dan layar video untuk berkomunikasi secara audio visual dengan pegawai bank (*video banking*).
  - 6) Untuk merekam tanda tangan calon klien, gunakan papan tanda tangan elektronik dan *stylus pen*.
  - 7) *Cash Deposit Machine* (CDM) yang menerima setoran tunai dari pelanggan atau calon pelanggan dan perangkat keras yang mencetak kartu.
  - 8) *Customer Service Machine* (CSM)
  - 9) Mesin EDC yang membaca kartu dan memasukkan nomor identifikasi pribadi (PIN).
  - 10) ATM yang melayani transaksi keuangan (seperti tarikan dan setoran tunai, transfer, pembayaran, dan top up uang elektronik) dari rekening giro atau tabungan.
  - 11) Kamera untuk merekam aktivitas nasabah atau calon nasabah di cabang digital
  - 12) Alat tambahan sesuai kebutuhan Bank.

Penyelenggaraan cabang digital bank harus mengikuti standar kehati-hatian bank, standar pengamanan TI, integrasi sistem TI, efisiensi biaya, dan perlindungan pelanggan yang memadai. Mereka juga harus sesuai dengan strategi bisnis bank.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Mochammad Rizaldy Insan Baihaqqy, 136.

#### 4. Layanan *Smart Branch*

*Smart Branch* adalah inovasi dari Bank X pada sektor layanan kantor cabang yang memiliki basis layanan yang bersumber dari staf dan teknologi milik bank. *Smart Branch* by Bank X hadir dalam 3 tipe cabang, yakni *Digital Box*, *Hybrid Branch* dan *Upgrade Branch* yang disesuaikan dengan karakter kebutuhan nasabah pada area tersebut.<sup>57</sup>

*Smart Branch* oleh Bank X memadukan pelayanan kepada nasabah melalui dua unsur pelayanan, yakni pelayanan digital dan pelayanan fisik oleh staf. Pelayanan digital yang diterapkan akan memberikan layanan unik berupa kecepatan dan kemudahan dalam transaksi sesuai dengan nilai positif yang diberikan dengan hadirnya teknologi. Dan dengan adanya pelayanan fisik oleh staf mengarahkan nasabah baru yang asing mengenai adanya layanan elektronik untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah melalui hadirnya teknologi di Kantor Cabang Digital.

*Smart Branch* Bank X memberikan layanan perbankan digital yang ditandai dengan akses pengguna ke data, pendaftaran, pembukaan, penggunaan, dan penutupan akun tanpa petugas bank. Beragam kemudahan dihadirkan melalui *Smart Branch* yang terintegrasi dengan *Livin'* by Bank X, *Kopra* by Bank X, *Cash Recycler Machine*, *Customer Service Machine* dan jaringan layanan lainnya. Selain itu juga termasuk mendapatkan informasi dan transaksi untuk produk non-bank, seperti layanan penasihat

keuangan, inovasi investasi, serta *e-commerce*. Transaksi nasabah dan berbagai kebutuhan lainnya dapat diakses hanya dengan menggunakan satu saluran yaitu melalui sarana elektronik atau perbankan digital.<sup>58</sup>

*Smart Branch* yang terbagi menjadi tiga jenis memiliki karakteristik layanan yang berbeda. Perbedaan jenis layanan ini didasarkan pada kebutuhan nasabah di lokasi cabang digital. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Layanan Kantor Cabang *Digital Box*

Pada jenis layanan ini, *Smart Branch* Bank X menghadirkan konsep layanan kantor cabang dengan menggunakan sistem digital atau mesin yang dapat langsung digunakan untuk melayani kebutuhan nasabah. Kantor cabang *Digital Box* hadir sebagai bentuk kantor cabang yang tidak memiliki staf atau karyawan pada umumnya. Jenis layanan ini hadir untuk nasabah yang membutuhkan layanan perbankan *express* tanpa antrian.<sup>59</sup> Adapun layanan yang disediakan oleh kantor cabang *Digital Box* adalah sebagai berikut:

- 1) Mesin ATM Setor Tarik, digunakan untuk melayani setor tunai, tarik tunai dan transaksi non tunai lainnya.
- 2) *Customer Service Machine* (CSM), digunakan untuk melayani penggantian kartu debit dan pembukaan rekening tabungan secara mandiri.

<sup>58</sup> Bank X, "*Smart Branch* by Bank X", (2023), accessed September 27, 2023, <https://bmri.co.id/en/smart-branch>

<sup>59</sup> Bank X, "*Digital Smart Branch: Digital Box*", (2023), accessed September 27, 2023, <https://bmri.co.id/en/digital-box>

3) *Video Conference Box* (V-Box), digunakan untuk melayani advis produk perbankan.

b. Layanan Kantor Cabang *Hybrid Branch*

Pada jenis layanan ini, *Smart Branch* Bank X menghadirkan konsep layanan kantor cabang dengan menggunakan sistem penggabungan antara layanan fisik dari staf atau karyawan dengan layanan digital yang disediakan melalui alat teknologi atau mesin digital. Kantor cabang *Hybrid Branch* hadir sebagai jenis kantor cabang yang memiliki staf atau karyawan dan memadukannya dengan penggunaan teknologi digital untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Pada jenis kantor ini, tata letak ruangan kantor cabang terbagi menjadi tiga zona yaitu Zona Teller, Zona *Customer Service*, dan Zona Mesin. Layanan yang diberikan kantor jenis berbeda dari layanan yang biasanya staf *frontliner* berikan kepada nasabah.

*Smart Branch* jenis *Hybrid Branch* ini memberikan layanan berupa tata letak kantor cabang yang lebih modern dan sistematis layanan yang tidak lagi perlu mengantri panjang, dimana dalam hal ini nasabah hanya perlu menunggu staf *frontliner* yang menghampiri mereka sembari duduk di sofa yang sudah disediakan. Pada kantor cabang ini semua transaksi atau keperluan nasabah dilakukan secara digital baik itu melalui bantuan karyawan bank ataupun pelayanan mandiri (*self service*). Kantor cabang ini hadir untuk nasabah yang sibuk dan memiliki beragam kebutuhan finansial, namun tetap ingin

merasakan layanan yang cepat, aman dan nyaman.<sup>60</sup> Adapun layanan yang disediakan oleh kantor cabang *Hybrid Branch* adalah sebagai berikut:

### 1) Zona Teller

Pada zona ini nasabah bisa melakukan layanan pada staf teller seperti setoran tunai, tarik tunai, *overbooking*, *Real Time Gross Settlement*, Sistem Kliring Nasional, *Telegraphic Transfer*, transaksi cek/bilyet giro, Transaksi Valuta Asing, pembayaran pajak, dan lain-lain

### 2) Zona *Customer Service*

Pada zona ini nasabah dapat melakukan layanan pada staf *customer service* seperti pembukaan rekening tabungan, giro, deposito, pembaharuan data nasabah, pendaftaran e-Banking (Livin', Kopra, QR, EDC, dsb.), pengajuan kartu kredit, KPR dan KSM, pengajuan Kredit Mikro, pengajuan Kredit SME, dan lain-lain.

### 3) Zona Mesin Digital

Layanan di area ini disediakan melalui mesin digital atau teknologi digital yang melakukan berbagai tugas. seperti ATM Setor Tarik, yang memungkinkan setor tunai, tarik tunai, dan transaksi nontunai lainnya. Penggantian kartu debit dan pembukaan rekening

tabungan dilakukan melalui *Customer Service Machine* (CSM). Untuk menyediakan nasihat produk perbankan, V-Box digunakan. Dengan menggunakan fitur "Layanan Cabang" *Livein'* by Bank X, nasabah dapat merencanakan kunjungan ke cabang. Di *Smart Branch*, penggantian kartu debit, pembukaan rekening tabungan, dan reservasi kunjungan nasabah dilakukan melalui E-Form.

c. Layanan Kantor Cabang *Upgrade Branch*

Pada jenis layanan ini, *Smart Branch* Bank X menghadirkan konsep layanan kantor cabang dengan menggunakan sistem penggabungan antara layanan fisik dari staf atau karyawan dengan layanan digital yang disediakan melalui alat teknologi atau mesin digital. Kantor cabang *Upgrade Branch* hadir sebagai jenis kantor cabang yang memiliki staf atau karyawan dan memadukannya dengan penggunaan teknologi digital untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Pada jenis kantor ini, tata letak ruangan kantor cabang terbagi menjadi tiga zona yaitu Zona Teller, Zona *Customer Service*, dan Zona Mesin. Layanan yang diberikan kantor jenis berbeda dari layanan yang biasanya staf *frontliner* berikan kepada nasabah. *Smart Branch* jenis *Upgrade Branch* ini memberikan layanan berupa tata letak kantor cabang yang lebih modern dan sistematis layanan yang tidak lagi perlu mengantri panjang, dimana dalam hal ini nasabah hanya perlu menunggu staf *frontliner* yang menghampiri mereka sembari duduk di sofa yang sudah

Konsep cabang ini memberikan layanan fisik maupun digital yang hampir sama dengan kantor cabang *Hybrid Branch*. Namun meski begitu tetap terdapat perbedaan diantara keduanya. Jika kantor cabang *Hybrid Branch* mengusung konsep bank yang sepenuhnya menggunakan teknologi digital, maka kantor cabang *Upgrade Branch* masih tetap menggunakan konsep bank konvensional dengan kertas, dimana tujuan dari kantor cabang ini memang untuk lingkungan wilayah nasabah yang masih beradaptasi dengan transformasi digital. Kantor cabang ini hadir untuk nasabah yang butuh didampingi oleh staf dan memiliki beragam kebutuhan finansial.<sup>61</sup> Adapun layanan yang disediakan oleh kantor cabang *Upgrade Branch* adalah sebagai berikut:

1) Zona Teller

Pada zona ini nasabah bisa melakukan layanan pada staf teller seperti setoran tunai, tarik tunai, *overbooking*, *Real Time Gross Settlement*, Sistem Kliring Nasional, *Telegraphic Transfer*, transaksi cek/bilyet giro, Transaksi Valuta Asing, pembayaran pajak, dan lain-lain.

2) Zona *Customer Service*

Pada zona ini nasabah dapat melakukan layanan pada staf *customer service* seperti pembukaan rekening tabungan, giro, deposito, pembaharuan data nasabah, pendaftaran e-Banking

(Livin', Kopra, QR, EDC, dsb.), pengajuan kartu kredit, KPR dan KSM, pengajuan Kredit Mikro, pengajuan Kredit SME, dan lain-lain.

### 3) Zona Mesin Digital

Layanan di area ini disediakan melalui mesin digital atau teknologi digital yang melakukan berbagai tugas, seperti ATM Setor Tarik, yang memungkinkan setor tunai, tarik tunai, dan transaksi nontunai lainnya. Penggantian kartu debit dan pembukaan rekening tabungan dilakukan melalui *Customer Service Machine* (CSM).

Dengan menggunakan fitur "Layanan Cabang" Livin' by Bank X, nasabah dapat merencanakan kunjungan ke cabang. Di *Smart Branch*, penggantian kartu debit, pembukaan rekening tabungan, dan reservasi kunjungan nasabah dapat dilakukan melalui E-Form.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pada dasarnya, metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan manfaat tertentu. Metode penelitian adalah kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan mempelajari suatu subjek atau objek penelitian untuk menemukan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan valid. Semua penelitian memiliki tujuan dan manfaat tertentu.<sup>62</sup> Tujuan umum penelitian adalah untuk menemukan sesuatu, membuktikan sesuatu, dan mengembangkan sesuatu. Pengembangan berarti memperluas dan memperdalam pengetahuan yang telah ada. Penemuan berarti bahwa informasi yang diperoleh dari penelitian adalah baru dan belum pernah terjadi sebelumnya. Pembuktian berarti bahwa informasi yang diperoleh dari penelitian digunakan untuk membuktikan keraguan terhadap pengetahuan tertentu. Metode penelitian adalah usaha ilmiah yang dilakukan secara bertahap, dimulai dengan menentukan topik, mengumpulkan data, dan kemudian menganalisisnya.<sup>63</sup>

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode untuk melakukan penelitian yang berfokus pada fenomena atau gejala alami. Dengan metode ini, peneliti

---

<sup>62</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 2.

<sup>63</sup> Muhammad Rizal Pahleviannur, et al, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Sukoharjo: Pradina Pustaka, 2022), 3

membuat gambaran mendalam, memeriksa kata-kata, memberikan laporan rinci tentang pandangan responden, dan melakukan penelitian dalam lingkungan alami. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk memberikan penjelasan mendalam tentang fenomena melalui pengumpulan data yang mendalam, sehingga menunjukkan betapa pentingnya kedalaman dan detail data yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan jenis analisis lapangan (*field research*), yang merupakan pendekatan luas dalam penelitian kualitatif atau metode pengumpulan data kualitatif. Penelitian lapangan mendatangi subjek atau lokasi penelitian secara langsung, dan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ide pentingnya adalah bahwa peneliti berangkat langsung ke lapangan untuk melihat suatu fenomena dalam kondisi alami.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, tujuan dari penelitian yang akan dilakukan adalah untuk menemukan korelasi antara teori yang ada dan tindakan yang terjadi pada layanan di *Smart Branch Bank X*. Oleh karena itu, digunakan suatu pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis *field research*.

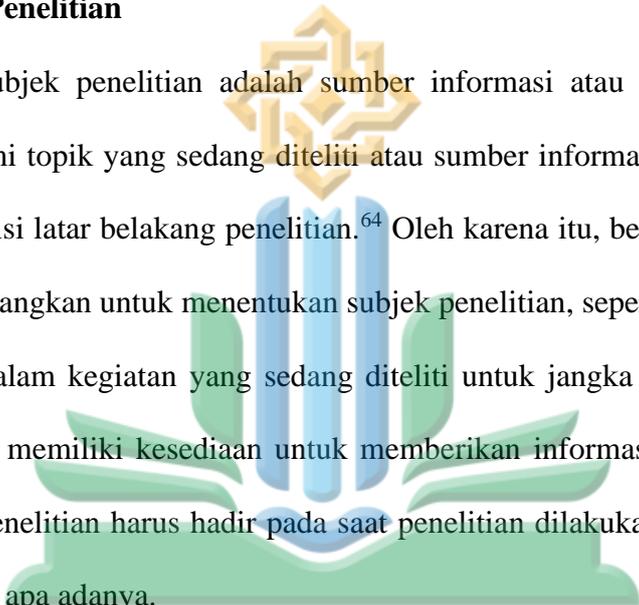
## **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian menunjukkan letak tempat penelitian yang hendak dilakukan. Sebelum memulai penelitian, peneliti akan melakukan survei terlebih dahulu. Setelah melakukan pengamatan di lokasi tersebut, peneliti akan menemukan titik permasalahan yang ada di sana.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi penelitian di Bank X Kec. Kaliwates, Kab. Jember, Jawa Timur. Lokasi ini berada di sebelah kiri jalan sebelum Bank X Wijaya Kusuma, tepatnya berada di jalur menuju alun-alun kota. Penentuan lokasi ini berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

1. Dalam hal lokasi yang strategis dan mudah dijangkau oleh peneliti serta daerah yang sudah akrab bagi peneliti menjadi alasan yang kuat untuk memilih lokasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan peneliti untuk bersatu dengan para staff bank yang sedang diteliti dalam jangka waktu yang cukup lama. Peneliti harus memiliki pemahaman yang cukup tentang perkembangan layanan *Smart Branch* Bank X yang akan menjadi fokus penelitian. Bersatunya peneliti dengan informan yang sedang diteliti dalam jangka waktu yang cukup lama akan mempermudah pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian.
2. Sejauh ini, belum ada studi yang mengeksplorasi topik penelitian yang serupa terutama pada *digital branch* dengan jenis *Smart Branch* yang baru saja berkembang di daerah penelitian.
3. Selain alasan diatas, alasan peneliti memilih lokasi tersebut adalah berdasarkan survei sebelum memasuki lapangan ditemukan bahwa *Smart Branch* baru saja berkembang di daerah penelitian yang pasti menyebabkan timbulnya perbedaan dalam perencanaan strategi di perbankan konvensional tradisional biasanya. Sehingga hal ini dirasa memiliki keunikan tersendiri untuk mengkaji mengenai sistem layanan *Smart Branch* dan menganalisisnya menggunakan metode SWOT.

### C. Subyek Penelitian



Subjek penelitian adalah sumber informasi atau orang yang paling memahami topik yang sedang diteliti atau sumber informasi mengenai situasi dan kondisi latar belakang penelitian.<sup>64</sup> Oleh karena itu, beberapa faktor harus dipertimbangkan untuk menentukan subjek penelitian, seperti orang yang telah terlibat dalam kegiatan yang sedang diteliti untuk jangka waktu yang cukup lama dan memiliki kesediaan untuk memberikan informasi yang diperlukan. Subjek penelitian harus hadir pada saat penelitian dilakukan dan memberikan informasi apa adanya.

Untuk memperoleh informasi, peneliti meminta bantuan informan yang telah memberikan informasi untuk memilih orang yang dianggap memiliki pengetahuan yang dibutuhkan. Prosedur yang digunakan untuk memperoleh informan ini adalah menggunakan teknik *purposive* yaitu penentuan informan yang dipilih secara sengaja oleh peneliti berdasarkan pertimbangan tertentu. Salah satu contoh dari pertimbangan ini adalah informan yang dianggap memiliki pengetahuan tertinggi tentang apa yang diharapkan dari peneliti, atau mungkin karena statusnya sebagai penguasa, yang akan memudahkan peneliti untuk mempelajari objek atau situasi sosial yang diteliti.<sup>65</sup> Adapun subjek penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

---

<sup>64</sup> Eko Murdiyanto, *Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasi disertai Contoh Proposal*, (Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat, UPN Veteran Yogyakarta Press, 2020), 52.

<sup>65</sup> Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Sulawesi Selatan: CV. Syakir Media Press, 2021), 137

1. Bapak Yoga Raharja selaku *General Banker Manager* Bank X Jember
2. Ibu Pramadhiastiya Larasati selaku *General Banker Officer* Bank X Jember
3. Bapak Ducky Mofa Eka Putra selaku *Branch Admin* Bank X Jember
4. Bapak Nanda selaku nasabah Bank X Jember
5. Ibu Ratna selaku nasabah Bank X Jember

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data, tanpa memahami teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan.<sup>66</sup> Pada penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data untuk mengumpulkan data, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teknik Pengamatan (Observasi)

Observasi kualitatif adalah metode penelitian yang melibatkan pengamatan (observasi) yang dilakukan oleh peneliti di lingkungan alami dengan tujuan untuk mengeksplorasi atau menggali makna dari fenomena yang terjadi pada subjek atau partisipan penelitian. Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 225.

<sup>67</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2018), 457.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengamatan dengan tujuan untuk mengamati peristiwa yang terjadi secara alami di lapangan. Peneliti mengamati bagaimana implementasi sistem layanan *Smart Branch* pada Bank X Jember kemudian menganalisisnya menggunakan metode SWOT. Peran peneliti dalam teknik pengamatan observasi ini adalah berperan serta secara lengkap, berperan serta sebagai pengamat, pengamat sebagai pemeran serta, dan sebagai pengamat penuh.

## 2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah proses tanya jawab yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai contoh, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan atau mendapatkan informasi penting tentang subjek penelitian kualitatif yang dikaji. Wawancara adalah teknik untuk mengumpulkan data penelitian kualitatif dimana terjadi interaksi tanya jawab langsung maupun tidak langsung (melalui saluran tertentu) antara peneliti dan subjek penelitian.<sup>68</sup> Berdasarkan tekniknya, ada tiga bentuk wawancara yaitu diantaranya:

- a. Wawancara terstruktur digunakan dalam pengumpulan data jika peneliti atau pengumpul data telah memahami informasi yang akan diperoleh. Akibatnya, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan tertulis dengan jawaban alternatif yang telah disiapkan sebelumnya. Dalam wawancara terstruktur ini, setiap peserta

diberi pertanyaan yang sama, dan pengumpul data mencatat jawabannya.

- b. Wawancara Semi-Terstruktur, berbeda dengan wawancara terstruktur, jenis wawancara ini lebih fleksibel dan termasuk dalam kategori wawancara *in-dept interview*. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menyelesaikan masalah secara terbuka dengan meminta orang yang diwawancarai untuk memberikan pendapat dan gagasan mereka. Peneliti harus mendengarkan dan mencatat informan selama wawancara.
- c. Wawancara tak berstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang sistematis untuk mengumpulkan data. Pedoman wawancara hanya merangkum topik yang akan ditanyakan. Untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh tentang masalah tersebut, peneliti harus melakukan wawancara dengan orang-orang yang mewakili berbagai tingkatan masalah saat ini.<sup>69</sup>

Dalam penelitian ini, jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam sebagai metode pengumpulan data. Peneliti menggunakan kumpulan pertanyaan yang telah disiapkan untuk informan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur untuk mengumpulkan informasi mengenai:

<sup>69</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*, 466-467.

- a. Penjelasan implementasi sistem layanan *Smart Branch* pada Bank X Jember
- b. Penjelasan mengenai sistem layanan *Smart Branch* berdasarkan analisis SWOT

### 3. Dokumentasi

Selain melalui wawancara dan observasi, informasi juga dapat diperoleh dari data yang tersimpan dalam bentuk surat, catatan harian, jurnal kegiatan, hasil rapat, dan arsip foto. Informasi dari dokumen-dokumen ini dapat digunakan untuk menggali informasi tentang peristiwa yang telah terjadi sebelumnya. Peneliti harus berhati-hati untuk memahami setiap dokumen sehingga dapat mendapatkan informasi yang dapat diandalkan dari dokumen yang ada di lapangan.<sup>70</sup> Pada penelitian ini, peneliti akan mengumpulkan dokumen yang berkaitan seperti halnya foto, catatan, juga laporan kegiatan terkait dengan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember. Data yang akan dikumpulkan dengan metode dokumentasi diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Sejarah, profil, serta visi dan misi Bank X Jember
- b. Jenis produk yang dimiliki oleh Bank X Jember
- c. Struktur organisasi dan kegiatan operasional layanan *Smart Branch* Bank X Jember
- d. Dokumen-dokumen yang berkaitan dengan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

---

<sup>70</sup> Muhammad Rizal Pahleviannur, et al, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 133.

## E. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang didapatkan selanjutnya dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu analisis yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari narasumber. Langkah-langkah analisis deskriptif kualitatif sebagai berikut:<sup>71</sup>

### 1. Pengumpulan Data

Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti untuk melakukan pekerjaan peneliti secara sistematis adalah pengumpulan data. Penelitian ini mengumpulkan data sebanyak-banyaknya untuk mendukung fenomena. Data tersebut mengenai implementasi *Smart Branch* dan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember.

### 2. Reduksi Data

Untuk mengurangi data, peneliti harus merangkum data, memilih hal-hal yang paling penting, mencari tema dan pola, dan kemudian memilih mana yang relevan dengan penelitian ini dan mana yang tidak. Dari hasil pengumpulan data yang sudah didapatkan maka kemudian dikelompokkan manakah yang relevan dengan implementasi *Smart Branch* dan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember.

---

<sup>71</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, 247.

### 3. Penyajian Data

Data dapat dipresentasikan dalam bentuk bagan, uraian singkat, *flowchart*, hubungan antara kategori, dan sebagainya. Teks naratif sering digunakan untuk penelitian kualitatif. Maka peneliti akan melakukan penyajian data, dengan memudahkan dan memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Kemudian setelah dilakukan reduksi data, maka data yang relevan dengan implementasi *Smart Branch* dan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember akan disajikan dalam bentuk penyajian data, baik berupa grafik, matriks dan jejaring kerja.

### 4. Penarikan Kesimpulan

Penelitian kualitatif menghasilkan temuan baru. Hasilnya dapat berupa deskripsi atau gambaran objek yang lebih jelas setelah penelitian. Dalam penarikan kesimpulan, peneliti memeriksa penelitian teori saat ini untuk menentukan apakah teori tersebut sesuai atau tidak dengan teori yang ada tentang implementasi *Smart Branch* dan analisis SWOT pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memudahkan pengorganisasian dan penarikan kesimpulan dari data, sehingga dilakukan analisis data deskriptif kualitatif, yang berarti data direduksi, dipresentasikan sebagai hasil dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, dan akhirnya ditarik kesimpulan. Data disajikan secara sistematis untuk memastikan bahwa mereka terorganisir secara runtut dan utuh. Selanjutnya, data dianalisis secara kualitatif untuk menjelaskan

fenomena yang terjadi, yaitu mengenai sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember.

#### F. Keabsahan Data

Untuk menilai keabsahan data penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan sesuatu yang lain. Dengan kata lain, peneliti dapat memeriksa hasil temuan dengan membandingkannya dengan berbagai sumber dan metode.<sup>72</sup> Untuk itu maka peneliti dapat melakukannya dengan jalan mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan, mengeceknya dengan berbagai sumber data, dan memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan. Adapun teknik-teknik triangulasi sumber dan metode yang dilakukan oleh peneliti diantaranya:

1. Membandingkan data hasil observasi dengan hasil wawancara
2. Membandingkan data hasil wawancara dari *General Banker Manager* dengan *General Banker Officer* dan *Branch Admin*
3. Membandingkan data hasil wawancara antar nasabah
4. Membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan realita yang ada.

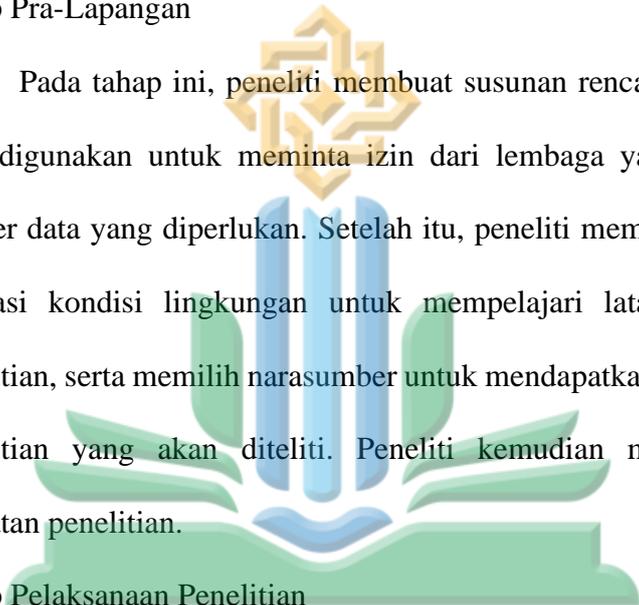
#### G. Tahap-tahap Penelitian

Dalam menjalankan penelitian, terdapat rangkaian proses yang harus dilalui. Dalam penelitian ini ada beberapa tahapan yang harus dilakukan untuk mendapatkan data yang diinginkan, yaitu diantaranya:

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>72</sup> Muhammad Rizal Pahleviannur, et al, *Metode Penelitian Kualitatif*, 155.

### 1. Tahap Pra-Lapangan



Pada tahap ini, peneliti membuat susunan rencana penelitian yang akan digunakan untuk meminta izin dari lembaga yang terkait dengan sumber data yang diperlukan. Setelah itu, peneliti memulai eksplorasi dan evaluasi kondisi lingkungan untuk mempelajari latar belakang objek penelitian, serta memilih narasumber untuk mendapatkan informasi tentang penelitian yang akan diteliti. Peneliti kemudian menyiapkan semua peralatan penelitian.

### 2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahap ini, peneliti mengunjungi lokasi penelitian. Peneliti juga harus mempersiapkan diri untuk mempelajari latar belakang pendidikan dan mempersiapkan diri secara fisik, mental, dan sebagainya. Kemudian, peneliti mengumpulkan informasi tentang penelitian dari lokasi penelitian melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti melakukan ini untuk memahami situasi di lapangan dan berinteraksi dengan orang-orang di lapangan sehingga mereka dapat mengumpulkan informasi yang diperlukan sesuai dengan rencana dan tujuan penelitian. Tahap ini juga merupakan dasar untuk menulis laporan penelitian.

### 3. Tahap Analisis Data

Pada tahap terakhir ini, peneliti menganalisa data sesuai dengan teknik analisis yang dipergunakan, yaitu analisis *field research* (penelitian lapangan). Peneliti menyusun semua informasi yang diperoleh secara sistematis dan terperinci untuk membuat data jelas dan mudah dipahami.

Setelah data dianalisis dengan cermat, peneliti dapat menarik kesimpulan yang tepat dan menyajikan hasil penelitian dalam bentuk laporan yang akurat dan lengkap.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BAB IV

### PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

#### A. Gambaran Objek Penelitian

##### 1. Sejarah *Smart Branch* Bank X Jember

Bank X meluncurkan layanan cabang digital yang disebut *Smart Branch* dalam upaya untuk terus meningkatkan kenyamanan dan memberikan pengalaman perbankan terbaik kepada pelanggannya serta terus berupaya menjadi yang terdepan dalam arus perkembangan teknologi dan informasi. Layanan cabang digital ini bertujuan untuk memberikan pelanggan pengalaman perbankan terbaik melalui:<sup>73</sup>

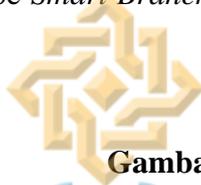
- a. Perubahan desain cabang yang lebih modern, nyaman dan interaktif
- b. Proses layanan yang paperless, cepat dan aman
- c. Tersedia layanan reservasi melalui *Livin'* dan *Kopra*
- d. Inisiasi transaksi hingga *approval* dilakukan oleh nasabah yang didukung dengan fitur *face recognition* dan *OTP*
- e. Menempatkan *self-service machine* (*CRM*, *CSM* dan *VBOX*) untuk mendukung kemudahan dan kecepatan transaksi
- f. Menempatkan pegawai yang handal dan terpercaya.

Transformasi ini tidak hanya memudahkan nasabah dalam bertransaksi, tetapi juga mampu meningkatkan pencapaian bisnis bank

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>73</sup> Bank X, "Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme", (Jakarta: Distribution Strategy Group, 2022), 9.

melalui kehadiran 3 tipe *Smart Branch*, yakni *Digital Box*, *Hybrid Branch* dan *Upgrade Branch*.



**Gambar 4.1**  
**Model Cabang *Smart Branch***



Sumber: Dokumentasi Bank X

Bank X Jember dulunya adalah kantor cabang pembantu dengan sistem layanan konvensional pada umumnya. Mulai beroperasi di wilayah Jl. Sultan Agung sejak tahun 2013, sebelumnya merupakan kantor cabang pembantu yang bertempat di Jl. Ahmad Yani. Kemudian dipindahkan dan mulai beroperasi dengan sistem layanan konvensional.

Pada 29 Juli 2022 salah satu cabang Bank X di Jember yaitu cabang Sultan Agung bertransisi menjadi *Smart Branch*. Bank X Jember merupakan salah satu bank di Jember yang mengalami peningkatan frekuensi nasabah baru dan jumlah transaksi terbanyak selama beberapa periode tertentu dengan peningkatan yang konsisten. Hal ini menjadikan

suatu alasan penempatan cabang *Smart Branch* di wilayah Jember tersebut.<sup>74</sup>

Mengambil konsep "kekinian" untuk meningkatkan pengalaman pelanggan di ruang kantor yang lebih modern dan berfokus pada edukasi digital, *Smart Branch* akan menjadi wujud nyata penyesuaian tampilan fisik cabang. Digitalisasi layanan perbankan mengubah cara bank melayani pelanggan dengan menggunakan teknologi digital dan platform online.<sup>75</sup>

Bank X Jember sebagai satu-satunya cabang *Smart Branch* Bank X di Area Jember (meliputi Jember, Probolinggo, Situbondo, Bondowoso, Lumajang, dan Banyuwangi) yang merupakan tipe *Hybrid Branch* dengan mengedepankan sistem pelayanan perbankan menggunakan proses berbasis digital yang mudah dan cepat. Nasabah akan memiliki pengalaman perbankan terbaik dengan inovasi *Smart Branch*. Hal ini mencakup desain ruangan yang modern dan nyaman, staf yang dipilih yang andal dan terpercaya, dan proses baru yang aman.<sup>76</sup>

## 2. Visi dan Misi Bank X Jember

- a. Visi : Menjadi partner finansial pilihan utama nasabah
- b. Misi : Menyediakan solusi perbankan digital yang handal dan sederhana yang menjadi bagian hidup nasabah
- c. Tujuan : Spirit membangun negeri<sup>77</sup>

<sup>74</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

<sup>75</sup> Ducky Mofa Eka Putra, 2023.

<sup>76</sup> Ducky Mofa Eka Putra, 2023.

<sup>77</sup> Bank X, "Visi dan Misi", (2023), accessed December 05, 2023,

<https://www.bmri.co.id/visi-misi>

### 3. Logo Bank X Jember

Logo Brand Utama terdiri dari logotype dan logomark. Pemilihan huruf kecil pada lambang tulisan Bank X mencerminkan pribadi yang ramah dan aspirasi lebih dekat kepada nasabah serta tetap sederhana. Lambang identitas dirancang dalam bentuk gelombang emas cair yang bermakna harapan sejahtera bagi nasabah bersama Bank X. Posisi lambang identitas di atas lambang tulisan bersamaan dengan bentuk gelombang menyiratkan arti kemajuan dan kemakmuran.<sup>78</sup>

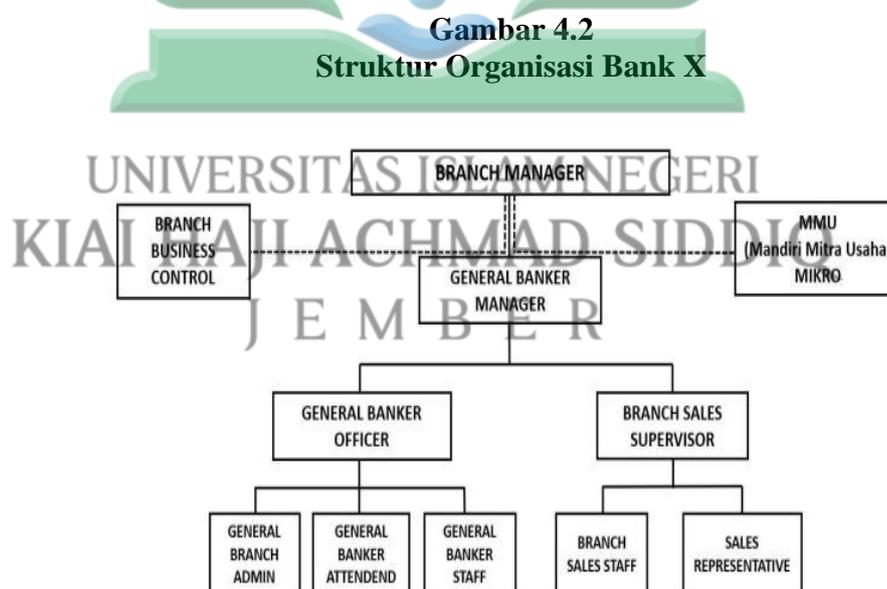
### 4. Tagline Bank X Jember

Tagline yang dimiliki oleh Bank X adalah “Terdepan, Terpercaya, Tumbuh Bersama Anda”. Adapun makna dibalik tagline tersebut sebagai berikut:

- a. Terdepan, yaitu Bank X berkomitmen untuk menjadi yang terdepan dalam memberikan layanan perbankan. Ini bisa mencakup keunggulan dalam teknologi, inovasi produk, atau responsibilitas dalam memahami dan memenuhi kebutuhan nasabah
- b. Terpercaya, yaitu Bank X ingin menegaskan bahwa kepercayaan nasabah adalah prioritas utama. Ini mencakup aspek keamanan, transparansi, dan keterbukaan dalam bertransaksi dan berhubungan dengan bank. Bank X berusaha untuk menjadi mitra yang dapat diandalkan dalam keuangan nasabah.

- c. Tumbuh Bersama Anda, yaitu Bank X tidak hanya ingin menjadi tempat untuk menyimpan uang, tetapi juga ingin tumbuh bersama nasabah. Ini mencakup dukungan dan penyediaan solusi keuangan yang dapat membantu nasabah mencapai tujuan mereka. Bank X ingin menjadi mitra dalam perjalanan keuangan nasabah, memberikan dukungan untuk pertumbuhan dan perkembangan bersama.<sup>79</sup>

#### 5. Struktur Organisasi Bank X



Sumber: Dokumentasi Bank X

Organisasi adalah entitas sosial yang terdiri dari orang-orang yang bekerja sama secara terorganisir dan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi juga memiliki aturan yang mengatur perilaku anggotanya dan pola hubungan manusia yang didasarkan pada kerja sama, tugas, dan pencapaian tujuan bersama.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

<sup>80</sup> Fauzan, *Perilaku Organisasi*, (Jember: UIN KHAS Press, 2023), 5

Adapun dekripsi pekerjaan dari informan yang diambil oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. *General Banker Manager* (GBM)

- 1) Bertanggung jawab untuk membantu kepala cabang dalam mengelola seluruh kegiatan bisnis bank, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan oleh unit kerja, serta untuk melaksanakan tugas khusus yang diberikan oleh pimpinan cabang.
- 2) Berwenang untuk memverifikasi nasabah perusahaan dan memverifikasi transaksi perusahaan bersama manajer cabang.

b. *General Banker Officer* (GBO)

- 1) Bertanggungjawab membantu kepala cabang dalam hal-hal yang terkait dengan kegiatan utama bank, yaitu pelayanan kepada nasabah. GBO dibantu oleh *general banker attendance* dan *general banker staff* berupaya untuk membentuk strategi pelayanan terbaik sesuai dengan ekspektasi nasabah.
- 2) Berwenang untuk melayani nasabah dalam hal kebutuhan finansial (*teller*) maupun non-finansial (*customer service*), memproses transaksi nasabah, dan memeriksa dokumen nasabah dan transaksi perbankan untuk memastikan keamanan dan keandalan transaksi. Selain itu, menentukan langkah-langkah yang tepat untuk menangani masalah nasabah, terutama yang berkaitan dengan layanan cabang.

c. *Branch Admin*

- 1) Menyelesaikan berbagai keperluan administrasi di kantor cabang; ini termasuk kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, transaksi dengan organisasi atau pihak eksternal, dan memproses transaksi seperti penarikan, pembayaran tagihan, penggajian, cek, dan bilyet giro.
- 2) Mengelola layanan nasabah untuk jasa *Save Deposit Box* (SDB) dan membantu dalam operasi bank lainnya, seperti mengatur acara, mengelola inventaris, dan tugas administrasi lainnya.

6. Model *Smart Branch* Bank X

*Smart Branch* Bank X Jember merupakan kantor cabang digital jenis *Hybrid Branch*, Pada jenis kantor ini, tata letak ruangan kantor cabang terbagi menjadi tiga zona yaitu *Zona Teller*, *Zona Customer Service*, dan *Zona Mesin Digital*. Layanan yang diberikan kantor jenis ini berbeda dari layanan yang biasanya staf *frontliner* berikan kepada nasabah.<sup>81</sup>

a. *Zona Teller*

Zona ini dikhususkan bagi nasabah yang memerlukan layanan finansial. Zona ini terletak dibagian belakang ditandai dengan adanya ruang tunggu yang dilengkapi oleh sofa berwarna orange. Pada *Zona Teller* nasabah dapat melakukan transaksi berupa setoran tunai, tarik tunai, *overbooking*, *Real Time Gross Settlement*, Sistem Kliring

<sup>81</sup> Bank X, "Customer Journey & Standar Layanan Smart Branch, (Jakarta: Customer Care Group & Distribution Strategy Group, 2022)", 38.

Nasional, *Telegraphic Transfer*, transaksi cek/bilyet giro, dan transaksi valuta asing.<sup>82</sup>

**Gambar 4.3**  
**Zona Teller**



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

b. *Zona Customer Service*

Zona ini terletak pada ruangan utama ditandai dengan adanya ruang tunggu yang dilengkapi oleh sofa berwarna abu-abu. Zona Customer Service ditujukan untuk pelanggan yang membutuhkan layanan non-finansial seperti pembukaan rekening tabungan, giro, dan deposito, perubahan data pelanggan, pendaftaran jalur elektronik (Livin, Kopra, QR, EDC, dll.), pengajuan kartu kredit, KPR dan KSM, pengajuan kredit mikro, penutupan rekening, pencetakan rekening koran melalui e-statement, dan lain-lain.<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Observasi di Bank X Jember, 16 November 2023.

<sup>83</sup> Observasi di Bank X Jember, 16 November 2023.

**Gambar 4.4**  
**Zona Customer Service**



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

c. Zona Mesin Digital

Pada zona ini disediakan layanan dalam bentuk mesin digital atau teknologi digital yang memiliki fungsi yang berbeda-beda. Terdapat berbagai jenis *device* yang disediakan oleh bank untuk memenuhi kebutuhan nasabah, diantaranya:<sup>84</sup>

1) *Welcoming Machine (E-Reserve)*

Merupakan layar PC yang terhubung dengan sistem *smart queueing*, mempunyai fitur scan QR *code* bagi nasabah yang sudah melakukan reservasi transaksi financial di cabang melalui Livin' dan untuk capture wajah Nasabah yang selanjutnya me-generate antrian nasabah secara *paperless* (pengiriman nomor antrian ke alamat email nasabah).

<sup>84</sup> Observasi di Bank X Jember, 16 November 2023.

**Gambar 4.5**  
*Welcoming Machine (E-Reserve)*



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

2) *Digital Display*

Merupakan layar yang berfungsi untuk menampilkan

informasi terkait produk, layanan *digital channel* dan program

lainnya dan sebagai monitoring antrian CS dan Teller untuk nasabah

serta menampilkan informasi terkait produk, layanan *digital channel*

dan program lainnya.

**Gambar 4.6**  
*Digital Display*



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

### 3) Tablet *Showcase*

Merupakan tablet yang terhubung dengan sistem *smart queueing*, berfungsi sebagai sarana pengisian *electronic form* (e-form) bagi nasabah yang belum melakukan reservasi transaksi melalui Livin dan untuk *capture* wajah nasabah yang selanjutnya *me-generate* antrian nasabah

**Gambar 4.7**  
**Tablet *Showcase***



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

### 4) Tablet *General Banker*

Merupakan tablet yang terhubung dengan sistem *smart queueing* dan *e-reservation*, berfungsi sebagai sarana GB untuk memproses antrian nasabah dan menjalankan transaksi melalui New BDS

**Gambar 4.8**  
**Tablet *General Banker***



digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id  
Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

## 5) Pin Pad

Pinpad sebagai alat verifikasi nasabah yang akan bertransaksi serta alat untuk pembuatan PIN pada kartu debit



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

6) *Cash Recycle Machine (CRM)*

Merupakan mesin yang disediakan untuk layanan transaksi finansial nasabah dengan limit terbatas (Tarik Tunai, Setor Tunai maupun Transaksi Non-Tunai)

**Gambar 4.10**  
*Cash Recycle Machine (CRM)*



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

7) *Customer Service Machine (CSM)*

Merupakan mesin yang disediakan untuk layanan *card replacement* kartu debit dan pembukaan rekening

**Gambar 4.11**  
***Customer Service Machine (CSM)***



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

8) *Video Conference Box (V-BOX)*

V-box merupakan salah satu layanan perbankan elektronik non transaksional dengan konsep komunikasi tatap muka jarak jauh (*remote channel*) yang dapat digunakan oleh nasabah maupun bukan nasabah (*Walk In Customer*) untuk memperoleh layanan *advisory* produk Bank X

**Gambar 4.12**  
***Video Convergence Box (V-BOX)***



Sumber: Dokumentasi Bank X Jember

## B. Penyajian Data dan Analisis

Dalam bagian ini, peneliti akan menyajikan data yang dikumpulkan melalui berbagai teknik pengumpulan data yang telah dibahas dalam metode penelitian. Teknik-teknik yang digunakan oleh peneliti termasuk observasi, wawancara, dan dokumentasi, dan data yang dikumpulkan dari ketiga teknik tersebut akan disajikan. Berikut akan dipaparkan hasil penelitian yang dikumpulkan oleh peneliti terkait “Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember”.

### 1. Implementasi Sistem Layanan *Digital Branch* pada *Smart Branch* Bank X Jember

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti selama masa penelitian berlangsung, peneliti menemukan bahwa implementasi sistem layanan *digital branch* pada *Smart Branch* Bank X Jember dapat terlihat dari tampilan dan sistem operasional bank yang lebih modern. Peneliti membuktikan dengan memerhatikan adanya mesin-mesin canggih dan teknologi canggih yang digunakan untuk melakukan pelayanan operasional pada nasabah. Peneliti menemukan bahwa sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember ini menggunakan konsep layanan yang mempermudah nasabah. Hal ini dapat peneliti buktikan dengan memerhatikan pelayanan nasabah yang berlangsung cepat dan tidak lagi adanya antrian memanjang di dalam kantor bank.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Observasi di Bank X Jember, 16 November 2023.

Berdasarkan wawancara dengan *Branch Admin* yaitu Bapak Mofa, terkait implementasi sistem layanan digital *Smart Branch* diperoleh data bahwa:

“Smart Branch dibentuk untuk mempermudah layanan nasabah, jadi berbagai aspek didalamnya itu menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Inovasi Smart Branch itu dibuat mengikuti zaman, sehingga berbagai fitur dan layanannya menyesuaikan dengan trend saat ini. Kalau kalian lihat, sebenarnya ada perbedaan antara bank Smart Branch dengan bank konvensional biasanya. Perbedaan itu bisa dilihat dari dresscode karyawan, layout ruangan, dan teknis pelayanan pada nasabah. Dresscode karyawan pada bank konvensional itu umumnya menerapkan SOP dresscode formal yang rapi dan cenderung menampakkan karakter seorang pegawai bank. Namun, ada perbedaan bagi bank dengan sistem Smart Branch seperti disini. Kami menerapkan SOP penggunaan dresscode yang bersifat santai atau casual tapi tetap menjaga kerapian, sehingga nasabah bisa merasa nyaman berinteraksi dengan kami. Lalu untuk perbedaan dari layout ruangan sendiri terletak pada tata letak ruangan yang pembagian ruangnya dibedakan berdasarkan fungsi, juga dilengkapi dengan teknologi digital untuk melayani nasabah, misalnya adanya Tablet, dan CSM. Sedangkan untuk bank konvensional biasa, mereka menerapkan tata letak yang terdiri dari ruang utama yang berhadapan langsung dengan teller atau customer service. Kemudian untuk perbedaan pada teknis pelayanannya sebenarnya hanya terletak pada pelayanan nasabah yang menggunakan sistem reservasi E-form di Tablet yang sudah disediakan, sedangkan untuk bank konvensional seperti yang kalian tahu langsung diarahkan menuju teller atau customer service.”<sup>86</sup>

Kemudian diperjelas dengan pernyataan dari Bapak Yoga selaku *General Banker Manager* yang memaparkan bahwa:

“Sistem layanan pada Smart Branch di kantor ini memang merupakan tipe kantor cabang dengan layanan Hybrid Branch. Kami memberikan layanan untuk nasabah berupa layanan digital yang menyeluruh. Meski begitu kami tidak serta merta membiarkan nasabah yang tidak memiliki kecakapan dalam teknologi untuk melakukan transaksi digital sendiri, tetap kami arahkan dan kami beri panduan. Oleh karena itu, sistem layanan Smart Branch pada cabang ini benar-benar memadukan layanan digital dan layanan fisik. Ada banyak perbedaan

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>86</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

antara bank konvensional dengan bank Smart branch, dimana memang perbedaan ini menjadi ciri khas unik untuk meningkatkan peluang pasar bagi bank Smart branch sendiri.”<sup>87</sup>

Menurut Ibu Aya selaku *General Banker Officer* di Bank X Jember, menerangkan tentang sistem layanan *Smart Branch* bahwa:

“Di Smart Branch sistem layanannya memang jelas beda dibandingkan dengan kantor cabang konvensional. Disini kami semua diharuskan menggunakan teknologi digital untuk melayani kebutuhan nasabah, mulai dari mendata kehadiran nasabah, nasabah melakukan transaksi, sampai untuk penggantian kartu debit saja bisa hanya menggunakan mesin digital. Smart Branch memang diusung dengan konsep digital yang memudahkan nasabah. Ada banyak mesin atau teknologi digital yang menggantikan prosedur atau operasional layanan konvensional sebelumnya. Ada mesin CSM, ada e-form tablet, ada juga display-display khusus untuk melayani kebutuhan nasabah. Semua itu disediakan agar nasabah yang memang sudah cakap dalam penggunaan teknologi semakin mudah dalam bertransaksi, dan juga membantu nasabah yang kurang cakap dalam teknologi supaya bisa beradaptasi dan akhirnya mencoba pengalaman baru dengan adanya teknologi digital.”<sup>88</sup>

Adapun peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak Nanda selaku nasabah Bank X Jember, beliau menjelaskan bahwa:

“Saya adalah salah satu nasabah lama dari Bank X kantor cabang ini. Pada tahun 2021 kalo tidak salah, kantor cabang ini memang masih menggunakan layanan seperti biasa yang sama dengan jenis bank lainnya. Terus kemudian berubah pola layanannya seperti ini. Awalnya saya sedikit bingung sama ragu juga takut salah-salah pencetnya, tapi karyawan disini ramah-ramah semua jadi yang awalnya saya takut masuk, sekarang terbiasa sama teknologi kantor ini. Menurut saya sih memang awalnya keliatan ribet harus isi-isi formulir lewat tablet, tapi ternyata sekarang jauh lebih cepet, ngantrinya juga nggak lama. Kalo keperluannya Cuma mau ganti kartu juga bisa pakek mesin CSM itu, dan emang jauh lebih cepet ketimbang saya harus urus dan antri dari awal. Jadi saya sekarang lebih suka dateng ke cabang sini daripada cabang lainnya.”<sup>89</sup>

<sup>87</sup> Yoga Raharja, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 24 November 2023.

<sup>88</sup> Pramadhiastiya Larasati, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

<sup>89</sup> Bapak Nanda, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

Kemudian penjelasan tersebut diperjelas oleh Ibu Ratna selaku nasabah Bank X Jember yang memaparkan bahwa:

“Sistem disini tuh emang agak ribet ya, saya masih muda saja kadang merasa sistem ini emang ribet. Tapi setelah beberapa kali saya mencoba datang lagi dan pengen tau sistemnya gimana, saya rasa malah justru lebih cepat daripada antri biasa terus nunggu dan baru ketemu staf CS atau Tellernya setelah antri yang cukup lama. Biasanya kalo sistem yang lama waktu ketemu staf nya masih harus bilang dulu keperluannya apa dan ngejelasin dulu, tapi sekarang sudah nggak perlu lagi. Cukup isi form di tablet sama keperluannya terus tinggal nunggu, dan waktu disamperin sama stafnya mereka juga udah tau saya mau lakuin transaksi apa. Jadi memang layanan cepat kayak gini benar-benar membantu saya kalo lagi buru-buru, apalagi kan juga bisa reservasi lewat mbanking Livin nya itu. Kalo reservasi lewat sana biasanya malah didahulukan antriannya, jadi kan lebih cepat.”<sup>90</sup>

Dari hasil observasi dan wawancara diatas, ditemukan bahwa *Smart Branch* jenis *Hybrid Branch* ini memberikan layanan berupa tata letak kantor cabang yang lebih modern dan sistematisa layanan yang tidak lagi perlu mengantri panjang, dimana dalam hal ini nasabah hanya perlu menunggu staf *frontliner* yang menghampiri mereka sembari duduk di sofa yang sudah disediakan. Pada kantor cabang ini semua transaksi atau keperluan nasabah dilakukan secara digital baik itu melalui bantuan karyawan bank ataupun pelayanan mandiri (*self service*).

*Smart Branch* menghadirkan tata letak ruangan dengan pembagian zona berupa *Zona Teller*, *Zona Customer Service*, dan *Zona Mesin Digital*. Adapun teknis pelayanan yang dihadirkan pada sistem layanan ini adalah teknis pelayanan yang terintegrasi dengan digital melalui tablet e-form

<sup>90</sup> Ibu Ratna, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

untuk reservasi kunjungan atau pendaftaran layanan finansial dan non-finansial. Selain itu, *Smart Branch* juga menyediakan berbagai mesin teknologi canggih untuk memenuhi kebutuhan nasabah tanpa harus berhadapan dengan staf *frontliner*. Mesin teknologi tersebut meliputi *Customer Service Machine*, *Customer Recycle Machine*, dan *V-Box*. Sistem layanan *Smart Branch* menerapkan SOP *dresscode* karyawan yang bersifat santai dan casual, namun tetap menjaga kerapian sehingga nasabah bisa merasa nyaman berinteraksi dengan karyawan.

Dengan adanya sistem layanan digital yang baru ini tidak serta merta dapat diterima oleh nasabah. Oleh karena itu, staf *frontliner* tetap memberikan arahan dan edukasi terkait penggunaan layanan digital kepada nasabah yang merasa kesulitan dengan adaptasi teknologi digital pada *Smart Branch* Bank X Jember. Adapun kemudahan yang dihadirkan dari sistem layanan *Smart Branch* ini dibenarkan oleh nasabah bahwa sistem layanan ini memberikan kemudahan, kecepatan akses, serta pengalaman yang menarik bagi para nasabah.

## 2. Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember

Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi sesuatu yang ada di perusahaan SWOT meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) sekaligus dapat meminimalkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

a. Kekuatan (*Strenghts*)

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti selama masa penelitian berlangsung, peneliti menemukan bahwa kekuatan yang nampak terlihat oleh mata adalah sistem layanan ini mempunyai keunggulan berupa pelaksanaan sistem operasional yang lebih efisien dan lebih cepat. Hal ini dapat peneliti buktikan dengan memerhatikan bahwa semakin berkurangnya antrian nasabah yang memanjang pada saat jam pelayanan berlangsung, ini dikarenakan sistem pelayanan yang cepat memberikan hasil yang lebih efisien secara waktu pada nasabah.

Peneliti menyaksikan sendiri ketika nasabah datang ke kantor bank akan langsung disambut dengan pelayanan yang ramah dan cepat dari staf *frontliner*. Kemudian staf *frontliner* mengarahkan untuk mengisi data kunjungan di tablet E-form. Tidak butuh waktu yang lama bagi nasabah untuk menunggu karena staf *Teller* dan *Customer Service* yang bertugas akan segera menghampiri dan melayani keperluan nasabah.

Selain itu, sistem ini memungkinkan pengurangan dalam kesalahan *human error* yang biasanya terjadi pada *Teller* dan *Customer Service*. Sistem layanan ini juga menyediakan teknologi digital berupa mesin-mesin digital yang membantu nasabah dalam memenuhi kebutuhannya. Mesin ini juga memudahkan kerja staf Bank X.<sup>91</sup>

---

<sup>91</sup> Observasi di Bank X Jember, 17 November 2023.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Branch Admin* yaitu Bapak Mofa, terkait kekuatan atau keunggulan dari Sistem Layanan *Smart Branch* diperoleh data sebagai berikut:

“Kalau secara sistem Smart Branch itu lebih cepat, terus meminimalisasi kesalahan human error dari tallernya atau dari CS. Soalnya, yang input sendiri itu kan nasabahnya dan yang proses itu nasabahnya, kita hanya memastikan bahwa transaksi yang dilakukan sama nasabahnya itu sesuai atau enggak. Itu saja. Kalau secara sistem, lebih aman juga. Soalnya kan semua data di nasabah semua. Hasilnya juga di nasabah, dia reservasi awal juga dari nasabah. Selain itu kan nanti masuk ke emailnya nasabah, hasilnya juga langsung dikirim ke emailnya nasabah juga. Jadi lebih aman. Selain itu, sistem Smart Branch ini sangat membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional pada bank. Kalau dulu kan pakai slip, harus tulis tangan. Sekarang kan semua serba digital, jadi perubahan-perubahan ataupun ada kesalahan di sana bisa dilakukan secara digital. Tinggal merubah saja lewat tablet. Jadi enggak perlu waktu lama dan lebih cepat saja. Jika dibandingkan dengan saat masih menjadi cabang konvensional yang sistem layanannya tradisional biasa itu jelas beda. Saat itu, para staf kadang merasa kewalahan dengan sistem layanan yang semuanya harus dikerjakan sendiri oleh mereka. Sehingga sistem yang seperti ini membuat waktu pelayanan tiap nasabahnya jadi lebih lama dan kemungkinan terjadinya salah input data juga semakin besar.”<sup>92</sup>

Kemudian diperjelas dengan pernyataan dari Ibu Aya selaku *General Banker Officer* yang menerangkan bahwa:

“Kalau kekuatan sendiri di Smart Branch karena ini sudah cabang digital ya, satu dia pasti efisiensi waktunya lebih cepat. Karena kan sekarang nasabah rata-rata mobilitasnya tinggi, mereka pasti malas kan untuk antri yang lama. Kalau di sini semuanya hampir lebih cepat, karena kita punya mesin ganti kartu yang tanpa harus antri ke CS. Jadi ada mesin ganti kartu sendiri. Untuk nasabah baru ada mesin juga yang bisa buka blokir kartu atm tanpa harus bertemu dengan CS-nya selama nasabah itu membawa atm sama ktp-nya. Jadi yang dulunya transaksinya bisa buka blokir, mereka harus menunggu tiga sampai empat antrian. Kalau sekarang di Smart Branch, mereka bisa langsung datang ke sini langsung ke

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>92</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

mesin CSM. Jadi, mesin itu memang khusus untuk self machine dimana mereka bisa ganti kartu buka blokir sama untuk buka rekening baru. Otomatis kalau di sini transaksinya lebih cepat. Terus untuk ke teller sendiri itu bisa reservasi antrian. Jadi kalau nasabah misalnya yang besok mau ke sini mau transaksi di teller, malemnya mereka bisa milih mau datang ke sini jam berapa. Jadi saat datang ke sini cukup scan barcode saja, itu sudah muncul di tabletnya teman teman teller. Otomatis teman temannya sudah tau transaksinya apa dan waktunya lebih cepat dibanding pakai kertas yang harus nulis dulu. Kalau dibandingkan dengan sistem layanan sebelum berubah jadi Smart Branch ini sih bisa kelihatan ya bedanya. Kalau dulu, kami para staf frontliner harus mengurus banyak hal terkait tahapan-tahapan layanan nasabah, sekarang nasabah bisa melakukan transaksi atau layanan dengan sendirinya. Ini sedikit mengurangi beban pekerjaan kita. Anggap saja sistem dulu sehari melayani 50 nasabah, tapi dengan sistem layanan yang sekarang kami bisa melayani lebih dari 50 nasabah dalam seharinya. Semua itu berkat bantuan teknologi canggih dari sistem layanan ini.”<sup>93</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi diatas, ditemukan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh sistem layanan pada *Smart Branch* Bank X Jember, diantaranya:

#### 1) Efisiensi Operasional

Sistem *Smart Branch* dapat meningkatkan kecepatan layanan dengan otomatisasi proses yang memungkinkan transaksi dan layanan lebih cepat. Sehingga hal ini dapat mengurangi *human error* dan meningkatkan efisiensi operasional. Keunggulan ini memiliki perbandingan antara sistem layanan konvensional tradisional dengan sistem layanan *Smart Branch*. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, sistem layanan konvensional tradisional

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>93</sup> Pramadhiastiya Larasati, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

menurut *Branch Admin* dan *General Banker Officer* cenderung tidak efisien dalam pelayanannya. Hal ini dikarenakan para staf *frontliner* seringkali melakukan pelayanan manual yang proses operasionalnya harus di input secara manual oleh mereka. Berbeda dengan sistem layanan *Smart Branch* yang memiliki kemudahan dengan tersedianya teknologi canggih yang langsung terintegrasi dengan tablet mereka.

## 2) Integrasi Teknologi Canggih

Mengintegrasikan perangkat pada New BDS (*New*

*Branch Delivery System*) yang dapat memberikan pemantauan real-time dan informasi yang lebih akurat. Selain itu penggunaan teknologi yang canggih seperti tablet, *Customer Service Machine* (CSM), *Welcoming Machine* (E-Reserve), *Video Conference Box*, dan sebagainya dapat meningkatkan pengalaman nasabah. Dari hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, sistem layanan konvensional tradisional menurut *Branch Admin* dan *General Banker Officer* hanya menggunakan mesin canggih berupa mesin ATM untuk keperluan nasabah, selain dari itu tidak ada lagi sistem atau teknologi yang bisa digunakan nasabah untuk layanan *self-service*. Berbeda dengan sistem layanan *Smart Branch* yang terintegrasi secara sistem dengan perangkat yang baru dan

penyediaan berbagai macam teknologi berupa tablet dan mesin canggih untuk melayani keperluan nasabah.

### 3) Pengalaman Nasabah yang ditingkatkan

Nasabah dapat mengakses layanan kapan saja tanpa terbatas oleh jam kerja tradisional cabang, sehingga hal ini akan meningkatkan kenyamanan dan kepuasan nasabah. *Self-service* memberikan nasabah akses untuk melakukan transaksi sendiri dengan antarmuka yang ramah pengguna, sehingga nantinya analisis data nasabah dapat membantu bank memahami

kebutuhan dan perilaku nasabah. Hal ini bisa digunakan untuk menyediakan layanan yang lebih personal dan relevan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, sistem layanan konvensional tradisional menurut *Branch Admin* dan *General Banker Officer* umumnya nasabah hanya perlu datang dan mengantri untuk melakukan layanan kemudian pulang begitu saja sehingga pengalaman nasabah di dalam kantor bank hanya sebatas pelayanan biasa. Berbeda dengan sistem layanan *Smart Branch* dimana pengalaman nasabah lebih ditingkatkan dengan adopsi digital masyarakat (*Fully Assisted, Semi Assisted dan Self-Service*) selain itu nasabah juga diberikan kesempatan untuk mengenal teknologi-teknologi canggih yang disediakan oleh bank sehingga nantinya

nasabah akan tereduksi dengan perkembangan teknologi seiring perubahan zaman.

#### 4) Keamanan Tingkat Tinggi

Sistem *Smart Branch* dilengkapi dengan lapisan keamanan yang tinggi untuk melindungi data pelanggan dan transaksi, hal ini juga mencakup deteksi kecurangan dan tindakan preventif. Dengan adanya sistem layanan yang baru, maka sudah pasti keamanan untuk sistem dan data nasabah akan lebih ditingkatkan dibandingkan dengan sistem layanan

konvensional tradisional.

#### 5) Keterhubungan dengan Kanal Lain

Integrasi dengan berbagai kanal layanan, seperti *Livin by' Bank X* dan *Kopra by Bank X* dapat memberikan pengalaman nasabah yang mulus dan terhubung. Sistem ini juga memungkinkan integrasi dengan berbagai layanan dari platform lain, sehingga akan meningkatkan fleksibilitas dalam menyediakan layanan lintas kanal. Dari hasil observasi dan wawancara yang sudah dilakukan, sistem layanan konvensional berdasarkan keterhubungan dengan kanal lain tidaklah sebanyak dan seluas capaian dari setelah berdirinya cabang *Smart Branch*. *Livin by' Bank X* dan *Kopra by Bank X* umumnya hanya dikenalkan ketika staf frontliner dan nasabah berhadapan. Setelah transformasi menjadi *Smart Branch*,

pengenalan Livin dan Kopra menjadi semakin luas. Bahkan untuk melakukan transaksi atau reservasi kunjungan bisa dilakukan melalui Livin by' Bank X.

#### 6) Fleksibilitas

Sistem *Smart Branch* yang baik dapat dengan mudah disesuaikan dengan pertumbuhan bisnis dan perubahan kebutuhan nasabah. Hal ini cukup berbeda dengan sistem layanan konvensional tradisional karena umumnya untuk mengembangkan pertumbuhan bisnis dan perubahan kebutuhan

nasabah harus dilakukan dengan melakukan pola strategi yang berhadapan langsung dengan nasabah. Sedangkan untuk sistem layanan *Smart Branch* ini, karyawan bank lebih gampang melihat peluang pertumbuhan bisnis dan perubahan kebutuhan nasabah dari data kebutuhan layanan yang masuk di sistem selama nasabah melakukan kunjungan dan melalui kanal *mobile banking*.

#### 7) Sustainability

Implementasi teknologi yang ramah lingkungan dan berfokus pada efisiensi energi. *Smart Branch* dirancang untuk mendukung praktik bisnis yang berkelanjutan, seperti pengurangan kertas dan energi. Berbeda dengan sistem layanan konvensional tradisional yang operasional layanannya masih

menggunakan kertas, sehingga hal ini seringkali menimbulkan penumpukan sampah kertas.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan fakta di lapangan bahwa kelemahan dari sistem layanan *Smart Branch* ini adalah terletak pada nasabah yang kurangnya pemahaman dalam penggunaan teknologi menjadi salah satu kelemahan sistem layanan ini. Hal ini peneliti buktikan dari beberapa nasabah yang kesusahan dalam mengoperasikan mesin atau teknologi digital yang disediakan oleh bank.

Meski begitu, peneliti memerhatikan bahwa staff atau karyawan bank yang bertugas terus berusaha memantau dan memberi edukasi kepada nasabah yang mengalami kesusahan sehingga nantinya nasabah tersebut akan terbiasa dengan kecanggihan teknologi di masa sekarang.<sup>94</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Mofa selaku *Branch Admin* tentang kelemahan sistem layanan *Smart Branch*, diperoleh data sebagai berikut:

“Jaringan sih, kita ketergantungan sama jaringan. Kalau jaringannya ngadat, kita nggak bisa menjalankan operasional. Karena walaupun masih 50% yang pakai PULT dan 50% pakai NBDS. Tapi kalau jaringannya itu nggak bisa semua ya nggak bisa diakses. Sama aja kita nggak bisa operasional. Itu dari sisi bank ya jaringannya. Kalau dari sisi nasabah sih. Itu nasabah kurang melek teknologinya sih. Karena masih dikit nasabah yang melek teknologi, apalagi di Jember. Jadi pangsa pasarnya itu masih nggak banyak, karena kalau nasabah nggak paham sama teknologi, maka nasabah nggak bakal berani ke *Smart Branch*, mending ke cabang konvensional karena disana masih pakai cara yang lama yaitu mengisi slip. Dari sisi nasabahnya sih memang

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>94</sup> Observasi di Bank X Jember, 17 November 2023

kurang melek teknologi sih yang jadi kelemahan. Ketika cabang masih menggunakan sistem layanan biasanya memang terlihat mudah bagi nasabah karena tidak perlu berbaur dengan kecanggihan teknologi saat ini, tapi faktanya adanya sistem layanan Smart Branch sekarang ini membuat kita semua lebih paham tentang kegunaan teknologi dan membiasakan diri kita dengan perkembangan zaman.”<sup>95</sup>

Hal serupa juga dikatakan oleh Ibu Aya selaku *General Banker Officer*, beliau mengatakan bahwa:

“Kalau kelemahannya di sistem yang baru, namanya juga sistem baru dan Bank X cabang Jember Sultan Agung baru yang pertama kali menerapkan cabang digital. Otomatis saat ada nasabah yang ke sini, mereka pasti ada yang pro dan kontranya. Yang pertama, untuk nasabah yang sudah cukup umur dan kurang melek teknologi kalau kita minta untuk isi sendiri data melalui tablet, pasti banyak nasabah yang kayak keberatan atau mereka bilang saya enggak bisa kayak gitu. Cuma gimana caranya untuk edukasi nasabah, karena kita pasti mengedukasi dari teman teman satpam juga sebagai garda terdepan, mereka pasti ngebantu nasabahnya dan menginformasikan bahwa semisal nasabah berkenan transaksi di cabang digital harus dan wajib melakukan reservasinya menggunakan e-form. Jadi yang awalnya mereka menolak, tapi karena mereka akhirnya butuh transaksi di cabang ini, secara mau enggak mau mereka pasti mengikuti prosedur yang ada di cabang sini. Memang untuk awalnya sendiri banyak nasabah yang menolak, tapi sudah hampir setahun Smart Branch jalan sekarang nasabah sudah bisa transaksi sendiri. Mereka sudah nyaman transaksi dan mereka malah bisa melakukan reservasi sendiri tanpa dibantu dari teman teman satpam. Memang sangat beda dengan sistem layanan yang dulu, tapi meski begitu adanya sistem layanan Smart Branch ini bisa memberikan pengalaman dan langkah baru bagi nasabah untuk memasuki era industri digital yang lebih baik.”<sup>96</sup>

Dari hasil wawancara dan observasi diatas, ditemukan bahwa *Smart Branch* Bank X Jember dalam sistem layanannya memiliki beberapa kelemahan yaitu diantaranya:

[digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id) [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id)

<sup>95</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

<sup>96</sup> Pramadhiastiya Larasati, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

### 1) Keamanan dan Privasi

Sistem ini rentan terhadap ancaman keamanan *cyber* seperti peretasan dan serangan malware yang dapat membahayakan data nasabah dan informasi keuangan, meski sebenarnya sampai saat ini belum terdapat masalah yang demikian. Penggunaan data nasabah untuk personalisasi layanan dapat menimbulkan kekhawatiran privasi dan keamanan. Dengan adanya sistem layanan yang baru dan lebih canggih tentunya tidak dapat dipungkir bahwa serangan pada bagian keamanan dan privasi akan semakin meningkat dibandingkan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

### 2) Pemahaman Nasabah

Beberapa nasabah menghadapi kesulitan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan memerlukan waktu untuk menerima perubahan dalam cara mereka berinteraksi dengan layanan perbankan. Sistem layanan tradisional konvensional umumnya nasabah tidak perlu melakukan banyak hal atau terhubung dengan berbagai teknologi canggih. Berbeda dengan sistem layanan *Smart Branch* yang berhubungan dengan teknologi canggih sehingga hal ini menciptakan pengalaman untuk nasabah dan tidak jarang pemahaman nasabah tentang perubahan sistem operasional ini sedikit sulit.

### 3) Ketergantungan pada Teknologi dan Koneksi Internet

Ketergantungan pada teknologi dapat menyebabkan gangguan layanan dan penurunan produktivitas jika terjadi kegagalan sistem atau pemadaman listrik. Keandalan sistem ini juga dipengaruhi oleh kualitas dan kestabilan koneksi internet yang dapat menjadi masalah di daerah dengan akses internet yang tidak konsisten.

### 4) Kompleksitas Sistem

Sistem yang kompleks dapat menimbulkan kesulitan dalam penggunaan dan pemeliharaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

#### c. Peluang (*Opportunity*)

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan fakta di lapangan bahwa peluang yang muncul adalah menggunakan sistem layanan *Smart Branch* untuk memasarkan produk secara lebih luas dengan seiring berkembangnya bisnis secara signifikan melalui peningkatan strategi pemasaran yang dilakukan oleh staf bank ataupun nasabah itu sendiri. Peneliti memerhatikan bahwa para staf *frontliner* yang bertugas memanfaatkan teknologi digital seperti tablet yang tersedia untuk memasarkan produk dan layanan bank. Selain itu, tablet tersebut juga dimanfaatkan untuk meminta umpan balik dari nasabah sehingga staf bank akan mengetahui tingkat kepuasan nasabah.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Observasi di Bank X Jember, 17 November 2023.

Berdasarkan hasil wawancara dengan *Branch Admin* yaitu Bapak Mofa, terkait peluang yang bisa dimanfaatkan oleh bank dengan adanya sistem layanan *Smart Branch* ini, maka diperoleh data sebagai berikut:

“Peluang bisnisnya ya, kalau lebih mendalam sih mungkin yang lebih paham teman-teman GB di depan ya, tapi secara singkat dengan adanya *Smart Branch* ini sebenarnya memudahkan nasabah perusahaan dan nasabah individu atau perorangan itu lebih mudah dalam mengenal produknya kita. Jadi kayak Kopra itu ada tujuh transaksi yang bisa dilakukan salah satunya adalah MCM. MCM itu biasanya kita tawarkan ke perusahaan atau perorangan juga bisa sekarang. Jadi melalui HP mereka bisa bertransaksi jadi nggak harus ke bank. Sebenarnya ini kan targetnya juga bukan target dari *Smart Branch* saja, target dari cabang konvensional juga sama. Jadi kita bisa memperkenalkan Kopra dan berharap nasabah jadi lebih banyak tau tentang produk bank sama seperti penggunaan *Living by Bank X*. Cuma bedanya kan kalau *Living* itu produknya berupa tabungan biasa, nah kalo Kopra itu produknya berupa Giro dan Tabungan. Kalau masih menggunakan sistem layanan tradisional yang biasanya itu sih perkembangan bisnis dan peluang biasanya hanya seputar itu-itu saja, tapi berhubung sekarang sudah bertransformasi jadi sistem layanan *Smart Branch*, maka peluang yang bisa bank manfaatkan tuh jadi lebih luas dan lebih mudah terjangkau. Sekarang semuanya serba digital, jadi memasarkan produk atau branding tidak sesulit itu.”<sup>98</sup>

Pernyataan tersebut dipertegas oleh Bapak Yoga selaku *General Banker Manager*, bahwa:

“Kalau peluangnya sendiri karena adanya *Smart Branch* itukan pasti segmentasi pasarnya beda. Dulu kita kenapa bisa dipilih menjadi cabang yang bisa di kategorikan *Smart Branch* karena transaksi digital cabang Sultan Agung lumayan tinggi. Diharapkan dengan dibentuknya *Smart Branch* disini itu justru menjadikan nasabah sebagai sponsor dari mulut ke mulut untuk Bank X. Selain itu, peluang yang akan muncul adalah lebih banyak menyerap potensi ke luar cabang. Jadi kayak sekarang kan kayak nasabah banyak yang sudah melek teknologi. Mereka

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>98</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

secara nggak langsung kita bisa jadikan untuk nasabah baru. Misalkan seperti anak muda dari kampus-kampus yang belum terdaftar sebagai nasabah, kita bisa tarik mereka jadi nasabah baru dengan memanfaatkan keunggulan sistem digital ini. Peluang-peluang baru yang muncul karena sistem layanan Smart Branch sungguh meringankan pekerjaan para staf. Karena kalau dulu kami harus memasarkan produk secara langsung dan terang-terangan, sekarang kami memanfaatkan berbagai penggunaan teknologi canggih untuk perkembangan bisnis.”<sup>99</sup>

Pemaparan di atas dapat disimpulkan mengenai peluang yang dapat dimanfaatkan oleh bank dalam mengatasi kelemahan diantaranya:

#### 1) Inovasi Produk dan Layanan

Keberadaan teknologi canggih dapat merangsang inovasi

dalam produk dan layanan, seperti penawaran layanan perbankan digital yang lebih maju atau solusi keuangan baru yang didukung

oleh teknologi. Sistem layanan ini memungkinkan bank untuk menyediakan layanan secara global, membuka peluang ekspansi pasar, dan mendapatkan nasabah di berbagai wilayah.

Pengembangan solusi pembayaran digital yang terintegrasi dengan sistem layanan *Smart Branch* dapat meningkatkan efisiensi transaksi keuangan dan memenuhi kebutuhan nasabah yang berkembang.

#### 2) Respon terhadap Perubahan Pasar

Fleksibilitas sistem layanan ini memungkinkan bank untuk lebih responsive terhadap perubahan dalam pasar atau regulasi, memungkinkan adaptasi yang lebih cepat terhadap kebutuhan bisnis.

Berbeda dengan sistem layanan konvensional tradisional, menurut

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>99</sup> Yoga Raharja, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 24 November 2023.

*Branch Admin* dan *General Banker Manager*, umumnya respon terhadap perubahan pasar berlangsung lambat dikarenakan karyawan susah mengetahui pembaruan dari kebutuhan nasabah.

### 3) Pengembangan Ekosistem Bisnis

Membangun ekosistem bisnis dengan berkolaborasi dengan penyedia layanan terkait, seperti perusahaan teknologi, perusahaan keuangan, penyedia solusi infrastruktur yang dapat menciptakan peluang baru. Selain itu, pengembangan bisnis ini juga bisa melalui strategi pemasaran yang efektif. Sistem layanan ini memudahkan

dalam pemasaran produk, sehingga memungkinkan peningkatan perkembangan bisnis yang signifikan.

### 4) Pengembangan Aplikasi Layanan Nasabah

Pengembangan aplikasi layanan nasabah yang interaktif dan responsive untuk mendukung layanan *Smart Branch* dapat menjadi peluang bisnis yang menjanjikan, misalkan pengembangan *Livin' by' Bank X* dan *Kopra by Bank X*. Meningkatkan experience layanan tunai (*cash delivery* atau *cash pick up*) bagi nasabah melalui *Livin'* dan *Kopra*, dimana pada sistem layanan konvensional tradisional hal ini tidak terlaksanakan.

#### d. Ancaman (*Threats*)

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, fakta yang diperoleh di lapangan adalah ancaman yang terlihat secara mata adalah

ancaman dari segi keamanan data dan branding yang dilakukan oleh

bank lain. Bisa dilihat dari perkembangan teknologi yang semakin cepat maka dapat dipastikan bahwa strategi pemasaran dan branding yang dilakukan oleh bank akan semakin lebih baik. Peneliti memerhatikan bahwa baik staf *frontliner* maupun *back office* sangat menjaga kerahasiaan data pada sistem perangkat keras dan perangkat lunak bank. Hal ini dikarenakan mereka menerapkan tingkat kewaspadaan yang tinggi untuk mencegah kebocoran data dan mencegah penyerangan keamanan data dari pihak lain.<sup>100</sup>

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Bapak Mofa selaku *Branch Admin* tentang ancaman untuk *Smart Branch* adalah sebagai berikut:

“Ancaman yang bisa dihadapi oleh *Smart Branch* adalah kurangnya kecakapan nasabah dalam penggunaan teknologi itu sih, terutama di cabang daerah Jember ini. Adanya ancaman itu yang membuat perkembangan bisnis itu di wilayah ini terjadi kurang signifikan. Transaksi digital meningkat, tapi frekuensi nasabah ke bank itu jadi menurun. Nah karena frekuensi nasabah ini menurun jadinya kita tidak bisa mendalami kebutuhan nasabah secara menyeluruh. Selain itu *cyber crime* juga menjadi salah satu ancaman yang patut di waspadai, tapi untungnya setiap hari itu perangkat digital dan portalnya selalu di update. Jadi selama ini pun belum ada masalah dengan *cyber crime*. Ancaman lain juga bisa kita dapatkan dari bank-bank lain, salah satunya adalah branding. Salah satu contohnya itu dimana Bank X menjadikan Bank BCA model sebagai branding, begitu juga Bank BCA yang menjadikan model Bank X sebagai branding. Dulu sebelum cabang ini jadi *Smart Branch*, staf Bank BCA itu pernah mengulik standar pelayanan Bank X. Sedangkan untuk bank BUMN lain itu sangat jarang terjadi untuk kasus model atau branding ini. Solusi dari adanya ancaman ini adalah Bank X mengulik apa saja kebutuhan yang diinginkan nasabah pada era saat ini, kemudian terus melakukan pengembangan pada produk dan bisnis bank. Pengembangan ini dilakukan bersamaan dengan

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>100</sup> Observasi di Bank Mandiri Cabang Jember Sultan Agung, 17 November 2023.

trial dan error dari bank. Dan biasanya yang mengurus masalah ini adalah kantor pusat bukan kantor cabang. Kalau dulu ancaman yang biasanya kita dapat itu berupa branding atau target pemasaran bank lain yang melebihi pencapaian bank kami, sekarang di era industri digital ini ancaman untuk sistem layanan Smart Branch juga meluas terutama untuk ancaman keamanan datanya.”<sup>101</sup>

Hal yang senada disebutkan dari hasil wawancara dengan Bapak Yoga selaku *General Banker Manager*, mengatakan bahwa:

“Ancaman yang biasanya sering terjadi itu biasanya pada pengamanan di operasionalnya. Takutnya kalau ada digitalisasi seperti ini kan pengamannya kita di sistem itu entah itu jaringannya atau internetnya yang tiba tiba bermasalah. Namanya juga sistem ya kadang kita sudah memproses transaksinya secara sesuai, tapi kadang kayak ada gagal debit atau kadang kita debatnya lebih dari satu kali itu bisa seperti itu. Tapi karena kesalahan sistem pasti besoknya langsung ada error koreksi dari pihak Bank X-nya. Sistem layanan yang dulu memang jarang sekali menghadapi ancaman error dari sistem operasionalnya, dan meski sistem yang sekarang lebih mudah mendapat ancaman seperti ini, Bank X tetap berusaha memperkuat keamanan sistem operasional setiap cabang banknya.”<sup>102</sup>

Pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa ancaman yang mungkin saja dapat terjadi dikarenakan kelemahan yang ada pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember diantaranya:

#### 1) Ancaman Keamanan dan Pelanggaran Privasi

Ancaman serangan *malware* atau *ransomware* dapat mengakibatkan pencurian data, pemerasan, atau penyebaran perangkat lunak berbahaya yang dapat merusak operasional sistem.

Potensi pelanggaran privasi dan pencurian identitas dapat timbul

<sup>101</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 23 November 2023.

<sup>102</sup> Yoga Raharja, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 24 November 2023.

karena penggunaan data nasabah yang tidak aman atau lemahnya keamanan sistem.

## 2) Menurunnya Frekuensi Kunjungan Nasabah

Dengan hadirnya sistem layanan baru, membuat frekuensi nasabah melakukan kunjungan ke kantor cabang digital menurun. Hal ini menjadi sebuah ancaman dikarenakan jika frekuensi kunjungan nasabah menurun, maka bank akan cukup sulit untuk mendalami kebutuhan nasabah secara menyeluruh.

## 3) Kesulitan Penggunaan

Beberapa nasabah menghadapi kesulitan untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan memerlukan waktu untuk menerima perubahan dalam cara mereka berinteraksi dengan layanan perbankan.

## 4) Persaingan yang Ketat

Bank-bank lain dapat merespons dengan mengimplementasikan atau meningkatkan sistem layanan serupa untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar mereka. Jika bank tidak dapat mengadopsi teknologi yang sama atau lebih canggih, maka mereka dapat ketinggalan dalam memberikan layanan yang sebanding. Munculnya teknologi baru yang lebih inovatif dan efisien dapat menyebabkan pergeseran preferensi nasabah dan mengancam eksistensi sistem layanan *Smart Branch*.

### 5) Ketidakpuasan Nasabah

Jika beberapa nasabah tidak dapat mengakses atau tidak nyaman dengan teknologi sistem layanan *Smart Branch* ini, maka Bank X dapat kehilangan pangsa pasar di kalangan kelompok ini, serta nasabah akan merasa tidak puas terhadap layanan yang diberikan

### e. Matriks SWOT

Berdasarkan dari hasil wawancara tentang analisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) menghasilkan strategi alternatif bagi perusahaan. Bapak Yoga selaku *General Banker*

*Manager* menerangkan bahwa Strategi SO yang dapat digunakan

adalah:

“Strategi yang bisa bank ambil untuk menemukan peluang dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh sistem layanan ini yang pertama tentunya adalah memperluas ekspansi ke pasar baru. Jadi kita bisa mulai dari mapping business atau ekspolasi pasar baru. Supaya kita bisa tahu kebutuhan nasabah sekarang apa dan bisa mengikuti tren tentunya. Strategi kedua, kita bisa terus meningkatkan keamanan dan privasi dengan terus mengikuti perkembangan sistem New BDS itu sendiri. Tidak lupa juga menjalin kemitraan dengan startup teknologi seperti yang sudah kamu tahu kemarin, itu ada kerja sama dengan toko es krim dan toko kue juga. Livin juga harus dikembangkan karena bagaimanapun juga termasuk tonggak perusahaan untuk memasarkan produk bank. Lain dari itu kita juga bisa terus meningkatkan customer experience dari supaya nasabah merasa puas dan berkurang keluhannya.”<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Yoga Raharja, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

Kemudian, Ibu Aya selaku *General Banker Officer* menerangkan bahwa Strategi WO yang bisa digunakan oleh perusahaan adalah:

“Kalo untuk strategi yang fokusnya meminilkan kekuatan dengan menggunakan kekuatan sih, perusahaan tentunya terus melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan ya. Ada mungkin setiap satu bulan sekali itu ada pengembangan karyawan, dari pusat setiap 3 bulan sekali juga ada. Terus kami juha berusaha untuk meningkatkan performa operasional dari sistem layanan Smart Branch ini dengan menerapkan praktik manajemen yang baik. Kami juga terus melakukan pengembangan model bisnis dari Smart Branch ini seperti menyesuaikan dengan tren pasar atau kebutuhan nasabah, juga menyediakan promo-promo menarik diluar dari promo Bank X pusat.”<sup>104</sup>

Kemudian untuk Strategi ST, Bapak Mofa selaku *Branch Admin* memberikan penjelasan tentang strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan, diantaranya adalah:

“Ancaman di perusahaan itu kan emang nggak bisa dihindarin ya, jadi untuk mengatasi atau meminimalisir ancaman kita bisa gunain kekuatan dari dalam. Nah yang perusahaan bisa lakuin salah satunya adalah penguatan keamanan sistem. Meski sistem itu ngikut pusat, tapi bukan berari kantor cabang diem saja. Kita bisa menguatkan pengamanan sistem juga dengan tidak lupa untuk update terus keamanan sistemnya. Selain itu kita juga harus meningkatkan tanggung jawab sosial karyawan. Buat apa? Ya buat membangun citra positif dan mengatasi ancaman terkait reputasi. Jadi kita harus bisa dengan sangat baik merespon umpan balik dari nasabah secepat mungkin. Strategi lainnya bisa juga dengan menyusun kembali strategi pemasaran dan menyesuaikannya dengan preferensi nasabah atau tren pasar dan memastikan komunikasi yang efektif pada nasabah.”<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Pramadhiastiya Larasati, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

<sup>105</sup> Ducky Mofa Eka Putra, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

Kemudian untuk Strategi WT, Bapak Yoga kembali memberikan penjelasan tentang strategi-strategi yang digunakan oleh perusahaan, diantaranya adalah:

“Demi mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman, yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah mengelola risiko baik yang belum datang ataupun sudah di depan mata. Dengan membangun strategi pengelolaan risiko yang efektif, perusahaan nantinya bisa menghindari ancaman dengan baik. Selain itu, perusahaan juga harus meningkatkan kualitas teknologi dan layanan sehingga nantinya pemenuhan kualitas itu bisa muncullin kepuasan nasabah atau loyalitas nasabah. Para staf juga harus sadar untuk meningkatkan responsivitas pada nasabah kita, seperti menjaga komunikasi dan aktif memberikan edukasi pada nasabah.”<sup>106</sup>

Berdasarkan hasil wawancara diatas diperoleh kesimpulan oleh peneliti bahwa strategi-strategi yang muncul dari analisis faktor internal (IFAS) dan analisis faktor eksternal (EFAS) adalah strategi yang dikembangkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman. Strategi SO berfokus pada pengoptimalan *customer experience*, pengembangan *Living by* Bank X, peningkatan keamanan dan ekspansi ke pasar baru. Strategi-strategi ini bisa dimanfaatkan untuk menciptakan kepuasan nasabah dan perluasan ekspansi pasar. Kemudian untuk Strategi WO berfokus pada pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan performa operasional, serta pengembangan model bisnis. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan kekuatan internal perusahaan dan mengoptimalkan pengembangan model bisnis. Selanjutnya untuk Strategi ST berfokus

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

<sup>106</sup> Yoga Raharja, diwawancarai oleh Penulis, Jember, 28 November 2023.

pada penguatan keamanan sistem, penyusunan strategi pemasaran, serta peningkatan tanggung jawab sosial. Strategi-strategi ini digunakan oleh perusahaan untuk pemantauan keamanan dan enkripsi data dan mengatasi masalah potensial dengan cepat. Terakhir, Strategi WT berfokus pada peningkatan responsivitas nasabah, pengelolaan risiko, dan peningkatan kualitas teknologi, produk serta layanan. Strategi ini digunakan oleh perusahaan untuk memastikan pemenuhan regulasi internal dan eksternal, serta memperluas jaringan nasabah sehingga memunculkan loyalitas nasabah terhadap bank.

### C. Pembahasan Temuan

Peneliti akan membahas hubungan antara teori yang relevan pada bagian ini dan data lapangan yang diperoleh melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Selanjutnya, data ini dianalisis dengan membahas hasil dan kaitannya dengan teori. Pembahasan akan dirinci sesuai dengan fokus masalah penelitian yang dapat menyelesaikan semua masalah yang ada di bidang tersebut.

#### 1. Implementasi Sistem Layanan *Digital Branch* pada *Smart Branch* Bank X Jember

Pelayanan publik terus berkembang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan yang terus berubah. Dalam lingkungan yang dinamis ini, organisasi harus terus berinovasi dalam layanannya agar memenuhi dan melampaui ekspektasi publik. Untuk mempertahankan kepentingan publik, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memastikan kelangsungan hidup

dan daya saing institusi dalam jangka panjang, sangat penting untuk melakukan inovasi terus menerus. Keunggulan adalah tujuan utama masyarakat, dan semua orang bersemangat untuk mendapatkan pelayanan terbaik. Ambisi ini berasal dari keinginan alami untuk efektif, efisien, dan puas dalam semua hubungan dengan penyedia layanan. Ketika berbicara tentang keunggulan dalam pelayanan, organisasi tidak hanya berusaha untuk memenuhi harapan pelanggan atau komunitasnya, tetapi juga secara konsisten melampauinya.<sup>107</sup>

Bank dapat membangun cabang digital dengan menyediakan berbagai jenis media digital di area tertentu di jaringan kantor Bank atau di lokasi lain. Calon nasabah dan nasabah layanan perbankan digital dapat menggunakan media digital ini secara mandiri tanpa terlibat dengan karyawan Bank.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa *Smart Branch* oleh Bank X Jember memadukan pelayanan kepada nasabah melalui dua unsur pelayanan, yakni pelayanan digital dan pelayanan fisik oleh staf. Pelayanan digital yang diterapkan akan memberikan layanan unik berupa kecepatan dan kemudahan dalam transaksi sesuai dengan nilai positif yang diberikan dengan hadirnya teknologi. Dan dengan adanya pelayanan fisik oleh staf mengarahkan nasabah baru yang asing mengenai adanya layanan elektronik

untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah melalui hadirnya teknologi di Kantor Cabang Digital.<sup>108</sup>

Untuk mencapai transformasi digital, bank mandiri mengembangkan gagasan cabang pintar yang terdiri dari tiga pilar yaitu digitalisasi proses internal, modernisasi *e-channel*, dan penggunaan *ecosystem digital* yang terhubung dengan berbagai pasar dan *e-commerce*.

Tujuan lain dari konsep ini adalah untuk mengurangi ketergantungan pada rekanan (*vendor*) dan mendorong SDM internal untuk membantu dalam proses pengembangan digitalisasi bank.<sup>109</sup>

Pada sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember merupakan tipe layanan *Hybrid Branch*. Pada jenis layanan ini, *Smart Branch* Bank X menghadirkan konsep layanan kantor cabang dengan menggunakan sistem penggabungan antara layanan fisik dari staf atau karyawan dengan layanan digital yang disediakan melalui alat teknologi atau mesin digital. Kantor cabang *Hybrid Branch* hadir sebagai jenis kantor cabang yang memiliki staf atau karyawan dan memadukannya dengan penggunaan teknologi digital untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

*Smart Branch* Bank X memberikan layanan perbankan digital yang ditandai dengan akses pengguna ke data, pendaftaran, pembukaan, penggunaan, dan penutupan akun tanpa petugas bank. Beragam kemudahan dihadirkan melalui *Smart Branch* yang terintegrasi dengan *Livin' by Bank*

---

<sup>108</sup> Observasi di Bank X Jember, 16 November 2023.  
<sup>109</sup> Siti Masrohatin, et al, "Transformasi Digital Branch dalam Upaya Peningkatan Layanan di Era Society 5.0 pada Bank Mandiri Jember", *JEIPS: Jurnal Ekonomi Islam dan Perbankan Syariah*, Vol. 3, No. 1, (2023), 418.

X, Kopra by Bank X, *Cash Recycler Machine*, *Customer Service Machine* dan jaringan layanan lainnya. Selain itu juga termasuk mendapatkan informasi dan transaksi untuk produk non-bank, seperti layanan penasihat keuangan, inovasi investasi, serta *e-commerce*. Transaksi nasabah dan berbagai kebutuhan lainnya dapat diakses hanya dengan menggunakan satu saluran yaitu melalui sarana elektronik atau perbankan digital.<sup>110</sup>

Smart Branch Bank X Jember terbagi menjadi tiga zona pelayanan, diantaranya adalah Zona Teller, Zona Customer Service, dan Zona Mesin Digital. Zona Teller diperuntukkan bagi nasabah yang ingin melakukan transaksi finansial, sedangkan Zona Customer Service diperuntukkan untuk nasabah yang ingin melakukan transaksi non-finansial. Adapun Zona Mesin Digital dihadirkan untuk nasabah yang lebih suka pelayanan ekstra cepat dan pelayanan secara mandiri (self-service).

Tipe *Hybrid Branch* pada *Smart Branch* diperuntukkan bagi lingkungan dengan tipe nasabah yang sudah beradaptasi pada perkembangan teknologi. Namun fakta di lapangan mengatakan bahwa nasabah pada lingkungan Jember tidak serta merta dapat menerima perubahan layanan kantor cabang konvensional menjadi layanan kantor cabang digital. Hal ini memberikan sejumlah tantangan untuk Bank X Jember, salah satunya adalah menurunnya frekuensi kunjungan nasabah ke bank. Meski begitu, peneliti berhasil memperoleh data dan menarik

kesimpulan bahwa nasabah bukannya tidak ingin datang ke kantor cabang, nasabah hanya merasa takut dan tidak terlalu cakap dengan perubahan layanan digital tersebut. Oleh karena itu, para karyawan bank terus memberikan edukasi dan pemahaman untuk membantu nasabah beradaptasi dengan perubahan layanan secara digital.

Adapun strategi ini terbukti mampu membuat nasabah merasa nyaman untuk kembali melakukan transaksi di Smart Branch Bank X Jember. Para nasabah dapat merasakan kemudahan dan kecepatan layanan dari sistem layanan Smart Branch tersebut. Sehingga hal ini memberikan kepuasan bagi nasabah dan menciptakan pengalaman nasabah yang menarik.

Temuan ini sudah sesuai dengan teori Rizaldy, yang menyatakan bahwa penyelenggaraan cabang digital dapat dilakukan dengan menyediakan berbagai media digital di area tertentu di jaringan kantor bank atau lokasi lain, yang dapat digunakan secara mandiri oleh calon nasabah dan nasabah layanan perbankan digital tanpa terlibat dengan staf bank.<sup>111</sup>

## 2. Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (*strength, weakness, opportunity, dan threats*) suatu bisnis atau usaha. Analisis ini mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi, berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*)

digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id digilib.uinkhas.ac.id

---

<sup>111</sup> Mochammad Rizaldy Insan Baihaqqy, *Bank dan Lembaga Keuangan*, 136.

dan peluang (*opportunity*) sambil meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Oleh karena itu, analisis SWOT membandingkan antara faktor internal dan eksternal.<sup>112</sup>

Peneliti melakukan analisis SWOT terhadap sistem layanan Smart Branch Bank X Jember berdasarkan data dari observasi, wawancara, dan dokumentasi yang berkaitan dengan kekuatan, kelemahan, dan peluang dan ancaman yang ada. Analisis ini dilakukan dengan membagi pokok-pokok internal bank, yang mencakup kekuatan dan kelemahan, dan pokok-pokok eksternal bank, yang mencakup peluang dan ancaman.

Suatu perusahaan harus memiliki sistem intelijen pemasaran untuk mengikuti tren dan perkembangan penting di lingkungan makro dan mikro yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk memperoleh keuntungan. Manajemen harus mengidentifikasi peluang dan ancaman dari setiap kecenderungan atau perkembangan. Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah untuk mengidentifikasi peluang pemasaran yang tidak terduga. Dalam banyak kasus, pemasaran yang baik adalah upaya untuk menemukan, mengembangkan, dan memanfaatkan peluang. Selain itu, beberapa perubahan dalam lingkungan eksternal menimbulkan bahaya.<sup>113</sup>

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, hampir semua strategi harus selalu diubah sebelum strategi sebelumnya benar-benar tidak dapat

---

<sup>112</sup> Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan, Bobot, Rating, OCAI*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2016), 19.

<sup>113</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran: Edisi 12*, (Jawa Tengah: Edisi Bahasa Indonesia PT Indeks, 2020), 64-65.

digunakan lagi. Dengan cara ini, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya dan kemampuan yang dimilikinya dan tetap bersaing di masa depan.

Untuk mengetahui strategi atas sistem layanan *Smart Branch* di Bank X Jember peneliti mengungkapkan matriks analisis strategi SWOT. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) dapat digunakan untuk menganalisis faktor strategis suatu perusahaan dan menunjukkan bagaimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat diseimbangkan dengan peluang dan ancaman dari sumber luar.

Strategi bisnis jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang menetapkan tujuan perusahaan. Strategi adalah langkah-langkah yang diambil untuk menyusun pelaksanaan gagasan, ide, dan rencana organisasi dalam jangka waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan tersebut. Hasil dari strategi bergantung pada ahli strategi, organisasi, dan situasi yang diperlukan.<sup>114</sup>

Strategi bisnis adalah proses yang terus menerus dilakukan untuk mempertimbangkan lingkungan kerja yang terus berubah. Tujuannya adalah membuat bisnis sesuai dengan lingkungannya sehingga mereka dapat bertahan lama dan meningkatkan kesejahteraan. Untuk mencapai tujuan ini dan tetap kompetitif di industri sejenisnya, perusahaan menggunakan strategi bisnis untuk membuat keputusan dan bertindak.<sup>115</sup>

Perusahaan harus membuat rencana bisnis untuk bertahan dan mempertahankan keunggulannya dalam jangka panjang. Strategi perusahaan harus sering dievaluasi dan disesuaikan. Komponen konteks strategi termasuk sumber daya yang tersedia, kemajuan bisnis, dan lingkungan bisnis (industri). Dengan menggunakan konteks strategi tersebut, perusahaan dapat menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang yang dimilikinya. Untuk membangun strategi bisnis, perusahaan harus meletakkan fondasi yang kokoh.<sup>116</sup>

Tabel 4.1

Matriks SWOT Sistem Layanan pada *Smart Branch* Bank X Jember

	<i>Strength</i> (Kekuatan)	<i>Weakness</i> (Kelemahan)
<b>IFAS</b>	1) Efisiensi operasional 2) Integrasi teknologi canggih 3) Pengalaman nasabah yang ditingkatkan 4) Keamanan tingkat tinggi 5) Keterhubungan dengan kanal lain 6) Fleksibilitas 7) <i>Sustainability</i>	1) Keamanan dan privasi 2) Pemahaman nasabah 3) Ketergantungan pada teknologi dan koneksi internet 4) Kompleksitas sistem
<b>EFAS</b>		
<b>Opportunity (Peluang)</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
1) Inovasi produk dan layanan 2) Respon terhadap perubahan pasar 3) Pengembangan ekosistem bisnis	1) Pengoptimalan <i>customer experience</i> 2) Pengembangan <i>Living by' Bank X</i> 3) Kemitraan dengan startup teknologi	1) Pelatihan dan pengembangan karyawan 2) Peningkatan performa operasional

<sup>116</sup> Nurul Setianingrum, 43.

4) Pengembangan aplikasi layanan nasabah	4) Peningkatan keamanan dan privasi 5) Ekspansi ke pasar baru	3) Pengembangan model bisnis
<b>Threats (Ancaman)</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1) Ancaman keamanan dan pelanggaran privasi 2) Menurunnya frekuensi kunjungan nasabah 3) Kesulitan penggunaan 4) Persaingan yang ketat 5) Ketidakpuasan nasabah	1) Penguatan keamanan sistem 2) Peningkatan tanggung jawab sosial 3) Penyusunan kembali strategi pemasaran 4) Pengembangan ketahanan terhadap teknologi	1) Peningkatan responsivitas nasabah 2) Pengelolaan risiko 3) Diversifikasi produk atau layanan 4) Meningkatkan strategi pemasaran 5) Meningkatkan kualitas teknologi dan layanan

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa berdasarkan matriks SWOT di atas, maka dapat disimpulkan kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kombinasi kedua faktor tersebut ditunjukkan dalam tabel matriks SWOT. Berikut merupakan hasil interpretasi analisis matriks SWOT sistem layanan *Smart Branch* Bank X Jember:

a. Strategi SO (*Strenght – Opportunity*)

Strategi ini berasal dari cara perusahaan berpikir, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar mungkin. Salah satu strategi SO yang diterapkan oleh Bank X Jember adalah:

### 1) Pengoptimalan *Customer Experience*

Dengan adanya sistem layanan *Smart Branch* maka strategi yang bisa dilakukan untuk memberikan layanan nasabah yang lebih efisien adalah dengan memanfaatkan teknologi untuk personalisasi layanan nasabah, seperti rekomendasi produk yang disesuaikan atau pemberian solusi masalah secara cepat. Hal ini sudah terwujud dengan adanya fitur pengaduan nasabah pada *mobile banking* Livin by' Bank X dan tablet e-form saat kunjungan ke kantor cabang, serta mengembangkan kapabilitas *Contact Center* untuk layanan *Video Banking (VBOX at Branch dan Video Banking at Digital Channel)*, dan melakukan digitalisasi proses penanganan komplain nasabah (*complaint management system*). *Digital channel* diharapkan dapat menjadi sarana onboarding untuk produk retail sederhana dan konsultasi/ komplain melalui *video banking*. Selain itu juga berusaha agar transaksi keuangan sederhana (termasuk transaksi tunai nominal besar dan Cek/BG) diharapkan dapat berpindah ke *digital channel* dan *self-service machine (CRM)* dan mengalihkan layanan kartu debit dan kartu prepaid ke *digital channel* dan *self-service machine (CSM)* yang saling terintegrasi.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Bank X, "Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme", (Jakarta: Distribution Strategy Group, 2022), 10.

## 2) Pengembangan Livin by' Bank X

Keunggulan dalam teknologi *mobile banking* dan integrasi layanan seluler dapat ditingkatkan dengan mengembangkan aplikasi *mobile* untuk memberikan akses yang jauh lebih mudah dan cepat ke layanan *Smart Branch* di mana pun nasabah berada. Hal ini sudah terwujud dengan adanya fitur reservasi kunjungan ke kantor cabang melalui *mobile banking* Livin by' Bank X.<sup>118</sup>

## 3) Kemitraan dengan Startup Teknologi

Menjalin kemitraan dengan startup teknologi yang menyediakan inovasi baru atau solusi tambahan yang dapat memperkuat layanan. Hal ini sudah terwujud dengan adanya fitur Bank X Sukha di *mobile banking* Livin by' Bank X. Selain itu, mengembangkan Layanan Antar Jemput Uang (LAJU) yang terintegrasi dengan Livin' dan Kopra dan mengembangkan kapabilitas, layanan dan sebaran *Agent Branchless Banking*.<sup>119</sup>

## 4) Peningkatan Keamanan dan Privasi

Menanggapi tuntutan pasar terhadap privasi dan keamanan data dengan menyelesaikan pengembangan *New Branch Delivery System (New BDS)*. Untuk penguatan proses bisnis di jaringan cabang juga akan dilengkapi dengan pengembangan lebih lanjut atas kapabilitas WM Core, LOS Pega dan RM Tools/ LMS.<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Bank X, "Basic Framework Distribution Footprint Roadmap 2020-2024 Pt. Bank X (Persero), Tbk", (Jakarta: Distribution Strategy Group, 2021), 5.

<sup>119</sup> Bank X, "Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme", 14.

<sup>120</sup> Bank X, 15.

### 5) Ekspansi ke Pasar Baru

Hal yang bisa dilakukan oleh bank adalah *mapping business ecosystem* yang berada di sekitar lokasi *Smart Branch*. Kemudian, mengeksplorasi pasar baru atau segmen nasabah yang dapat dilayani oleh *Smart Branch*, baik dalam konteks geografis maupun demografis. Mengembangkan proses akuisisi bisnis di ekosistem dengan memanfaatkan jaringan *Key Opinion Leader* (KOL) dan melakukan pengembangan produk bundling dan skema program yang sesuai dengan kebutuhan di pasar maupun ekosistem bisnis.<sup>121</sup>

#### b. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)

Strategi ini berfokus pada memanfaatkan peluang saat ini dengan meminimalkan kelemahan saat ini. Adapun strategi WO yang diterapkan oleh Bank X Jember adalah sebagai berikut:

##### 1) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Mengorganisir program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap teknologi yang digunakan dan memaksimalkan efisiensi operasional. Kemudian aktif melakukan sosialisasi atas strategi digitalisasi proses bisnis dan dampaknya terhadap strategi kepegawaian kepada internal pegawai.<sup>122</sup>

<sup>121</sup> Bank X, 15.

<sup>122</sup> Bank X, “Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme”, 16

## 2) Peningkatan Performa Operasional

Menerapkan praktik manajemen yang lebih efisien, menggunakan analisis data untuk identifikasi area-area yang dapat dioptimalkan, dan memperkenalkan otomatisasi di tempat-tempat yang sesuai. Peninjauan ulang dan peningkatan proses dapat membantu mengatasi kelemahan ini.

## 3) Pengembangan Model Bisnis

Mengevaluasi dan memperbarui model bisnis *Smart Branch* untuk lebih sesuai dengan tren pasar, kebutuhan nasabah, atau perubahan regulasi, seperti menyediakan opsi nasabah, tarif yang lebih fleksibel, atau penawaran paket yang menarik.<sup>123</sup>

### c. Strategi ST (*Strenght – Threats*)

Strategi ST adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.<sup>124</sup> Adapun strategi ST yang dilakukan oleh Bank X Jember, yaitu:

#### 1) Penguatan Keamanan Sistem

Mengintegrasikan upaya keamanan dan melibatkan kekuatan teknologi untuk melawan ancaman *cyber*, termasuk pembaruan regular, pemantauan keamanan yang ketat, dan implementasi enkripsi data.<sup>125</sup>

<sup>123</sup> Bank X, 16.

<sup>124</sup> Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, 32.

<sup>125</sup> Bank X, "Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme", 16.

## 2) Peningkatan Tanggung Jawab Sosial

Meningkatkan inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan untuk membangun citra positif dan mengatasi ancaman terkait reputasi. Menerapkan strategi manajemen reputasi online yang aktif, merespons umpan balik pelanggan, dan mengatasi masalah potensial secepat mungkin.<sup>126</sup>

## 3) Penyusunan Kembali Strategi Pemasaran

Menyesuaikan strategi pemasaran untuk mencerminkan perubahan dalam preferensi nasabah atau tren pasar dan memastikan komunikasi yang efektif. Kemudian, memberikan promo/ marketing menggunakan sistem *geotagging*, pada saat nasabah memasuki kawasan bisnis.<sup>127</sup>

## 4) Pengembangan Ketahanan terhadap Teknologi

Meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan sistem terhadap perubahan teknologi, serta memantau tren industri secara aktif.

### d. Strategi WT (*Weakness – Threats*)

Bank X Jember menggunakan strategi WT, yang berfokus pada kegiatan pertahanan dengan tujuan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Strategi ini meliputi:

### 1) Peningkatan Responsivitas Nasabah

Meningkatkan sistem dukungan nasabah, memanfaatkan teknologi seperti *chatbot* atau *self-service*, dan meningkatkan komunikasi dengan nasabah untuk mengatasi kelemahan dalam responsivitas. Selain itu, aktif melakukan edukasi kepada nasabah atas perubahan yang akan dihadirkan baik dari *Smart Branch* maupun inisiatif lainnya.<sup>128</sup>

### 2) Pengelolaan Risiko

Membangun dan melaksanakan strategi pengelolaan risiko yang efektif, termasuk asuransi yang sesuai dan perencanaan kegawatdaruratan untuk memitigasi dampak potensial. Kemudian, menyusun ketentuan baru untuk percepatan proses *roll-out* yang didasarkan pada prinsip kehati-hatian dan memastikan seluruh inisiatif telah memenuhi regulasi internal dan eksternal.<sup>129</sup>

### 3) Diversifikasi Produk atau Layanan

Mengidentifikasi peluang untuk diversifikasi produk atau layanan *Smart Branch* untuk memperluas portofolio dan menjawab perubahan kebutuhan nasabah atau pasar.

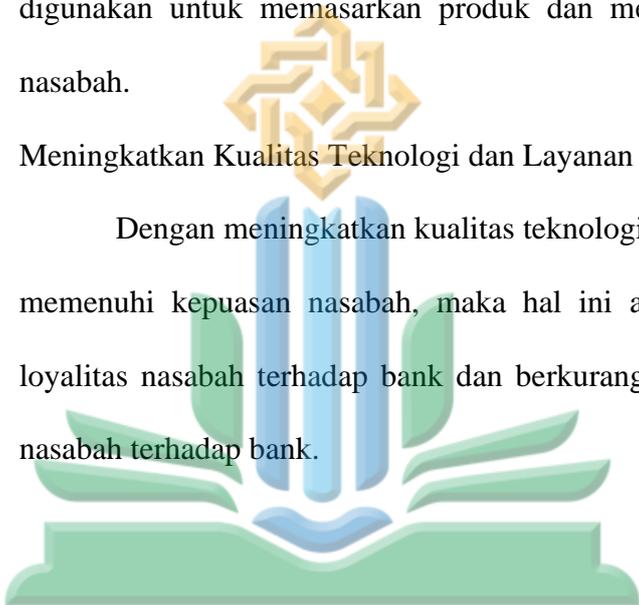
### 4) Meningkatkan Strategi Pemasaran

Adanya persaingan yang ketat antar bank membutuhkan peningkatan strategi pemasaran. Sistem layanan *Smart Branch*

digunakan untuk memasarkan produk dan memperluas jaringan nasabah.

5) Meningkatkan Kualitas Teknologi dan Layanan

Dengan meningkatkan kualitas teknologi dan layanan untuk memenuhi kepuasan nasabah, maka hal ini akan memunculkan loyalitas nasabah terhadap bank dan berkurangnya ketidakpuasan nasabah terhadap bank.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

**BAB V**  
**PENUTUP**

**A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Bank X Jember mengenai “Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember”, maka dapat disimpulkan beberapa hal mengenai fokus masalah yang telah diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Implementasi Sistem Layanan *Digital Branch* pada *Smart Branch* Bank X

*Smart Branch* Bank X Jember merupakan sistem cabang *hybrid* yang menggabungkan layanan fisik cabang bank dengan layanan digital yang disediakan melalui teknologi atau sarana digital. Sistem ini memungkinkan akses data, pembayaran, pengembangan, penggunaan, dan layanan pelanggan tanpa harus mengunjungi cabang bank. Sistem layanan *Smart Branch* terbagi menjadi 3 zona yaitu *Zona Teller*, *Zona Customer Service*, dan *Zona Mesin Digital*. *Smart Branch* terintegrasi dengan layanan digital seperti *Livin’ by Bank X*, *Kopra by Bank X*, *Cash Recycler Machine*, *Customer Service Machine*, dan layanan digital lainnya. *Smart Branch* juga menyediakan informasi dan transaksi produk-produk non-bank, seperti jasa keuangan, inovasi investasi, dan *e-commerce*.

## 2. Analisis SWOT pada Sistem Layanan *Smart Branch* Bank X Jember

Berdasarkan hasil penelitian, sistem layanan *Smart Branch* memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Analisis SWOT menghasilkan strategi SO yakni pengoptimalan *customer experience*, pengembangan *Live in by* Bank X, kemitraan dengan startup teknologi, peningkatan keamanan dan privasi, ekspansi ke pasar baru. Strategi WO meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan performa operasional, meningkatkan kualitas layanan, dan pengembangan model bisnis. Strategi ST yakni penguatan keamanan sistem, peningkatan tanggung jawab sosial, penyusunan kembali strategi pemasaran, dan pengembangan ketahanan terhadap teknologi. Strategi WT meliputi peningkatan responsivitas nasabah, pengelolaan risiko, dan disersifikasi produk atau layanan.

### B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian di Bank X Jember, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

#### 1. Bagi Bank X Jember

Perlu adanya strategi khusus untuk mengatasi masalah kurangnya pemahaman nasabah di area Jember terhadap perubahan sistem layanan dan penerapannya, sehingga hal ini akan mengurangi tingkat penurunan frekuensi kunjungan nasabah di kantor cabang. Berdasarkan temuan matriks IFAS dan EFAS disebutkan bahwa Bank X Jember harus memanfaatkan peluang yang ada dan mempertahankan kekuatan yang ada untuk

memberikan layanan yang sesuai dengan keinginan nasabah dan membuat nasabah puas dengan layanan yang diberikan, sehingga hal ini juga dapat memberikan dampak berupa perluasan jaringan pasar dan pengembangan model bisnis yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Selain itu, Bank X Jember harus terus mengevaluasi keluhan dan masukan nasabah untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan nasabah.

## 2. Bagi Peneliti Lain

Peneliti lain yang ingin melakukan penelitian tentang Smart Branch dapat menggunakan penelitian ini sebagai dasar untuk melakukan penelitian mereka sendiri. Peneliti juga dapat menggunakan analisis SWOT sebagai dasar untuk melakukan penelitian mereka. Peneliti diharapkan dapat meneliti sistem layanan Smart Branch dengan kajian yang lebih rinci dan dapat mengembangkan penelitian dengan berbagai metode analisis yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. Sulawesi Selatan: CV. Syakir Media Press, 2021.

Al-Qur'an Terjemahan Indonesia. Surah 4: Ayat 29.

Ambas, Hamida "Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi di BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)", *DINAMIS: Journal of Islamic Management and Business*, Vol. 5 No. 1, (April, 2022). <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/dinamis>

Arrahman, Fadil. "Analisis SWOT Strategi Penanganan Pembiayaan Bermasalah untuk Akad Murabahah pada BPRS Al Salaam". Skripsi: Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah, 2022.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. "Survei APJII Pengguna Internet di Indonesia Tembus 215 Juta Orang". 2023. Accessed September 21, 2023. <https://apji.or.id/berita/d/survei-apji-pengguna-internet-di-indonesia-tembus-215jutaorang#:~:text=Survei%20APJII%20Pengguna%20Internet%20di,yang%20sebesar%20275.773.901%20jiwa>

Baihaqqy, Mochammad Rizaldy Insan. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jawa Tengah: CV. Amerta Media, 2022.

Bank X "Bank X Bank Guideline". 2023. Accessed December 05, 2023. <https://www.bmri.co.id/brandguideline>

Bank X. "Basic Framework Distribution Footprint Roadmap 2020-2024 Pt. Bank X (Persero), Tbk". Jakarta: Distribution Strategy Group, 2021.

Bank X. "Customer Journey & Standar Layanan Smart Branch". Jakarta: Customer Care Group & Distribution Strategy Group, 2022.

Bank X. "Digital Highlight". 2020. Accessed September 13, 2023. <https://www.bmri.co.id/en/digital-highlight>

Bank X. "Digital Smart Branch: Digital Box". 2023. Accessed September 27, 2023. <https://bmri.co.id/en/digital-box>

Bank X. "Digital Smart Branch: Hybrid Branch". 2023. Accessed September 27, 2023. <https://bmri.co.id/en/hybrid-branch>

Bank X. "Digital Smart Branch: Upgrade Branch". 2023. Accessed September 27, 2023. <https://bmri.co.id/en/upgrade-branch>

Bank X. "Preparation Items: Launching 238 Smart Branch Business Theme". Jakarta: Distribution Strategy Group, 2022.

Bank X. "Profil Perusahaan". 2023. Accessed December 05, 2023. <https://www.bmri.co.id/profil-perusahaan>

- Bank X. “*Smart Branch by Bank X*”. 2023. Accessed September 13, 2023. <https://bmri.co.id/en/smart-branch>
- Bank X. “Transformasi Digital Berdampak Signifikan untuk ESG: Laporan Keberlanjutan 2022”. Jakarta, 2022.
- Bank X. “Transformasi Digital dengan Excellent Result: Laporan Tahunan 2022”. Jakarta, 2022.
- Bank X. “Visi dan Misi”. 2023. Accessed December 05, 2023. <https://www.bmri.co.id/visi-misi>
- Cipta, Hendra, Hatamar. *Analisis SWOT: Integrasi Industri Halal dan Perbankan Syariah di Indonesia*. Bangka Belitung: Shiddiq Press, 2020.
- Dewantara, Reka, Hany Ayunda Mernisi Sitorus. “Re-evaluasi Pendirian Bank Digital di Indonesia: Paradigma, Konsep dan Regulasi”. Vol. 8 No. 2. (December, 2022). 493-513. DOI: 10.25123/vej.v8i2.5433. 2022.
- Fauzan. *Perilaku Organisasi*. Jember: UIN KHAS Press, 2023.
- Fitriyah, Qomariyatul. “Analisis SWOT Layanan *Mobile Banking* di Masa Pandemi Covid 19 pada Bank BNI Syariah Jember”. Skripsi: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, 2021.
- Haryoko, Sapto, Bahartiar, dan Fajar Arwadi. *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*. Makassar: Badan Penerbit UNM, 2020.
- Hie, Bayu Prawira. *Panduan Transformasi Digital Bank di Indonesia: Konsep dan Praktek dalam Memimpin Transformasi Total*. Malang: Media Nusa Creative, 2022.
- Imawan, Muhammad Riswanda. “Analisis SWOT atas Layanan BRIZZI (BRI E-Money) pada Bank Bri Kantor Cabang Jember”. Skripsi: Universitas Islam Negeri (UIN) Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2022.
- Indrasari, Meithiana. *Pemasaran & Kepuasan Pelanggan*. Surabaya: Unitomo Press, 2019.
- Jaya, I.G.N Alit Asmara. *Branchless Banking: Bank Tanpa Kantor pada Era Digital*. Jakarta: PT Mizan Publika, 2017.
- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller. *Manajemen Pemasaran: Edisi 12*. Jawa Tengah: Edisi Bahasa Indonesia PT Indeks, 2020.
- Lubis, Aulia Ramadhani. “Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Frontliner di PT Bank Sumut KCP Syariah Kisaran”. Skripsi: Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan, 2021.

- Masrohatin, Siti, et al. "Transformasi Digital Branch dalam Upaya Peningkatan Layanan di Era Society 5.0 pada Bank X Jember". *JEIPS: Jurnal Ekonomi Islam dan Perbankan Syariah*. Vol. 3, No. 1 (Mei, 2023). 411-431.
- Masruroh, Nikmatul, et al. "Internalization of Smart Service Management in Improving Service Quality: The Case of Regional Library". *KLABAT: Journal of Management*. Vol. 5, No. 1. ISSN: 2721-690X. P-ISSN: 2722-726X. (February, 2024). 90-103. DOI: <https://doi.org/10.60090/kjm.v4i2>.
- Munawarah, Siti. "Analisis SWOT Produk Mobile Banking Action pada Bank Aceh Syariah", Skripsi: Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, 2022.
- Murdiyanto, Eko. *Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasi disertai Contoh Proposal*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN Veteran Yogyakarta Press, 2020.
- Mutiasari, Annisa Indah. "Perkembangan Industri Perbankan di Era Digital". *Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. IX No. 2 (Agustus, 2020). 32-41.
- Mutlaqin, Izzul Hudatul. "Pendekatan Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran produk Pembiayaan Kendaraan Bermotor di Bank Syariah Bank X Kantor Cabang Pembantu Situbondo". Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, 2020.
- Nuralam, Inggang Perwangsa. *Manajemen Hubungan Pelanggan Perbankan Syariah Indonesia*. Sleman: Penerbit Deepublish, 2018. online access at E-Library UIN KHAS Jember. Accessed September 27, 2023. <https://kubuku.id/landingpage.php?t=bfc1e0ea19966983afc47da0ec334dcf>
- Otoritas Jasa Keuangan. "Panduan Penyelenggaraan Digital Branch oleh Bank Umum". 2016. Accessed September 13, 2023. [https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/Panduan\\_Penyelenggaraan\\_Digital\\_Branch\\_DPNP\\_FINAL%20\(FIX\).pdf](https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/Documents/Pages/Forms/AllItems/Panduan_Penyelenggaraan_Digital_Branch_DPNP_FINAL%20(FIX).pdf)
- Otoritas Jasa Keuangan. "Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum". 2021. Accessed September 13, 2023. <https://sikepo.ojk.go.id/SIKEPO/DatabasePeraturan/PeraturanUtuh/84c36c57-c4bb-4815-9b13-c2296a328be3>
- Otoritas Jasa Keuangan. "Transformasi Digital Perbankan: Wujudkan Bank Digital". 2022. Accessed September 13, 2023. <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/40774>
- Otoritas Jasa Keuangan. *Cetak Biru: Transformasi Digital Perbankan*. Jakarta, 2021.
- Pahleviannur, Muhammad Rizal, et al. *Metode Penelitian Kualitatif*. Sukoharjo: Pradina Pustaka, 2022.

- Pertiwi, Derista. "Analisis SWOT untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan pada Nasabah Produk Purna Faedah BRI Syariah KCP Ponorogo". Skripsi: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, 2020.
- Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Rangkuti, Freddy. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2016.
- Rifa'I, Khamdan. *Membangun Loyalitas Pelanggan*. Penerbit Zifatama, 2019.
- Riyanto, Slamet, Muh Nur Luthfi Azis, dan Andi Rahman Putera. *Analisis SWOT sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani, 2021. online access at E-Library UIN KHAS Jember: Accessed September 27, 2023 <https://kubuku.id/landingpage.php?t=024291549d1d82a199671aeaf9637d8a>
- Setianingrum, Nurul. *Model Transformasi Manajemen Perbankan*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing. 2022.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Tamara, Angelica. "Implementasi Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran Produk Bank X Tabungan Bisnis". *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 4, No. 3 (2016). 395-406.
- Tim Penyusun. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah IAIN Jember*. Jember: IAIN Jember, 2020.
- Utami, Andi Tantri. "Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)". Skripsi: Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo, 2022.
- Wilis, Resti Kartika. "Analisis SWOT Teknologi Finansial pada Transformasi Perbankan di Era Digital (Studi Kasus pada Bank X di Jakarta)". Skripsi: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2020.
- Zikrillah, Muksin Rafiq. "Analisis SWOT Produk Warung Mikro Bank Syariah Bank X KCP Ulee Kareng Banda Aceh". Skripsi: Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, 2020.



## Matrik Penelitian

Judul	Fokus Penelitian	Variabel	Indikator	Sumber Data	Metode Penelitian
Analisis SWOT pada Sistem Layanan <i>Smart Branch</i> Bank Mandiri Cabang Jember Sultan Agung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana implementasi sistem layanan <i>digital branch</i> pada <i>Smart Branch</i> Bank Mandiri Cabang Jember Sultan Agung?</li> <li>2. Bagaimana sistem layanan <i>Smart Branch</i> dalam tinjauan analisis SWOT?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis SWOT</li> <li>2. Sistem Layanan <i>Smart Branch</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis SWOT (<i>Strenghts, Weakness, Opportunities, dan Threats</i>)</li> <li>2. Pelayanan dan Sistem Layanan Bank</li> <li>3. <i>Digital Branch</i> dan Penyelenggaraannya</li> <li>4. Layanan <i>Smart Branch</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objek Penelitian: Bank Mandiri Cabang Jember Sultan Agung</li> <li>2. Informan Penelitian: <i>Branch Manager, General Banker Manager, General Banker Attendend, General Banker Officer, dan Branch Sales Supervisor.</i></li> <li>3. Dokumentasi</li> <li>4. Kepustakaan</li> <li>5. Internet</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendekatan Penelitian: Kualitatif</li> <li>2. Jenis Penelitian: <i>Field Research</i></li> <li>3. Penentuan Sumber Data: Teknik <i>Purposive</i></li> <li>4. Teknik Pengumpulan Data: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Observasi</li> <li>b. Dokumentasi</li> <li>c. Wawancara</li> </ol> </li> <li>5. Analisis Data: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Reduksi data</li> <li>b. Penyajian data</li> <li>c. Penarikan kesimpulan</li> </ol> </li> <li>6. Keabsahan Data: Triangulasi</li> </ol>

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizca Laila Amalia  
Nim : 204105010056  
Prodi / Jurusan / Fakultas : Perbankan Syariah / Ekonomi Syariah /  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Institusi : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian yang berjudul **“Analisis SWOT pada Sistem Layanan Smart Branch Bank X Jember”** tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 14 Maret 2024

Saya yang menyatakan,



## PEDOMAN WAWANCARA

1. Sejarah dan Profil *Smart Branch* Bank X
  - a. Bisakah Anda menceritakan sejarah pendirian *Smart Branch* Bank X, termasuk latar belakang dan alasan mengapa bank memutuskan untuk mengembangkan konsep ini?
  - b. Apa tujuan utama dari pendirian *Smart Branch* dalam strategi Bank X?
  - c. Bagaimana *Smart Branch* mendukung visi dan misi Bank X?
  - d. Apa jenis layanan yang dapat ditemukan di *Smart Branch* yang tidak tersedia di cabang bank tradisional?
  - e. Bagaimana teknologi menjadi unsur kunci dalam layanan *Smart Branch*?
2. Kekuatan (*Strenghts*)
  - a. Apa keunggulan utama dari sistem layanan *Smart Branch* Bank X dibandingkan dengan sistem layanan serupa di bank lain?
  - b. Bagaimana sistem ini telah membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional bank?
3. Kelemahan (*Weaknesses*)
  - a. Apa kendala utama yang perlu diatasi dalam pengembangan dan pengoperasian *Smart Branch* ini?
  - b. Bagaimana bank mengatasi tantangan yang terkait dengan pelatihan staf untuk menggunakan sistem ini?
4. Peluang (*Opportunities*)
  - a. Apa peluang pertumbuhan yang bisa dimanfaatkan dengan lebih baik oleh Bank X melalui pengembangan sistem *Smart Branch* ini?
  - b. Bagaimana bank merencanakan untuk mengeksplorasi pasar atau segmen baru dengan bantuan teknologi ini?
5. Ancaman (*Threats*)
  - a. Apa potensi ancaman dari perkembangan teknologi baru yang bisa mempengaruhi relevansi sistem *Smart Branch* di masa depan?
  - b. Bagaimana bank menghadapi persaingan dari bank-bank lain yang juga mengadopsi teknologi serupa?

- 
6. Strategi Pengembangan (*Development Strategies*)
    - a. Bagaimana bank merencanakan untuk memanfaatkan kekuatan sistem *Smart Branch* untuk mengatasi kelemahan yang ada?
    - b. Apa langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mengambil peluang yang ada dan mengatasi ancaman potensial?
  7. Strategi Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)
    - a. Bagaimana bank mengukur keberhasilan sistem *Smart Branch* dalam mencapai tujuan strategisnya?
    - b. Apa indikator kinerja kunci yang digunakan untuk menilai keberhasilan implementasi sistem ini?
  8. Strategi Peran Karyawan (*Employee Involvement*)
    - a. Bagaimana peran karyawan dalam mendukung dan mengembangkan sistem *Smart Branch* ini?
    - b. Apa jenis pelatihan atau pengembangan yang diberikan kepada karyawan untuk memaksimalkan manfaat dari sistem ini?
  9. Strategi Respon terhadap Perubahan (*Adaptation to Changes*)
    - a. Bagaimana bank merespon perubahan dalam lingkungan bisnis atau perubahan teknologi yang dapat memengaruhi sistem *Smart Branch*?
    - b. Apa langkah-langkah yang diambil untuk memastikan fleksibilitas dan adaptabilitas sistem ini?
  10. Strategi Pengalaman Pelanggan (*Customer Experience*)
    - a. Bagaimana bank mengukur kepuasan pelanggan terkait dengan penggunaan sistem *Smart Branch*?
    - b. Apa perbaikan yang telah dilakukan berdasarkan umpan balik pelanggan?
  11. Strategi Keberlanjutan (*Sustainability*)
    - a. Bagaimana bank merencanakan untuk menjaga dan mengembangkan sistem *Smart Branch* ini dalam jangka panjang?
    - b. Apa upaya yang dilakukan untuk memastikan keberlanjutan operasional dan pengembangan sistem ini

## DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara dengan Bapak Yoga  
selaku *General Banker Manager* Bank X Jember



Wawancara dengan Bapak Mofa  
selaku *Branch Admin* Bank X Jember



Wawancara dengan Ibu Pramadhiastiya Larasati selaku *General Banker Officer* Bank X Jember

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER



Observasi pada sistem layanan bank sembari membantu nasabah mengoperasikan sistem atau teknologi digital yang dimiliki Bank X



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Mataram No. 01 Mangli, Kaliwates, Jember, Jawa Timur. Kode Pos: 68136 Telp. (0331) 487550  
Fax (0331) 427005 e-mail: [febi@uinkhas.ac.id](mailto:febi@uinkhas.ac.id) Website: <http://febi.uinkhas.ac.id>



### SURAT KETERANGAN

Kami yang bertandatangan di bawah ini, menerangkan bahwa :

Nama : Rizca Laila Amalia  
NIM : 204105010056  
Semester : 8 (Delapan)

Berdasarkan keterangan dari Dosen Pembimbing telah dinyatakan selesai bimbingan skripsi. Oleh karena itu mahasiswa tersebut diperkenankan mendaftarkan diri untuk mengikuti Ujian Skripsi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

Jember, 13 Maret 2024  
Koordinator Prodi Perbankan Syariah

  
Ana Pratiwi, S.E., Ak., MSA.  
NIP. 1988092320190320003



## SITASI JURNAL / BUKU DOSEN

- Fauzan. *Perilaku Organisasi*. Jember: UIN KHAS Press, 2023.
- Rifa'I, Khamdan. *Membangun Loyalitas Pelanggan*. Penerbit Zifatama, 2019.
- Masrohatin, Siti, et al. "Transformasi Digital Branch dalam Upaya Peningkatan Layanan di Era Society 5.0 pada Bank X Jember". *JEIPS: Jurnal Ekonomi Islam dan Perbankan Syariah*. Vol. 3, No. 1 (Mei, 2023). 411-431.
- Masruroh, Nikmatul, et al. "Internalization of Smart Service Management in Improving Service Quality: The Case of Regional Library". *KLABAT: Journal of Management*. Vol. 5, No. 1. ISSN: 2721-690X. P-ISSN: 2722-726X. (February, 2024). 90-103. DOI: <https://doi.org/10.60090/kjm.v4i2>.
- Setianingrum, Nurul. *Model Transformasi Manajemen Perbankan*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing. 2022.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R

## BIODATA PENULIS



Nama Lengkap : Rizca Laila Amalia  
Tempat, Tanggal Lahir : Jember, 28 Juni 2002  
Alamat : Dusun Plalangan RT 004/RW 014 Desa Sempolan,  
Kec. Silo, Kab. Jember  
No. Telp : 085731161836  
Email : rizca628@gmail.com  
NIM : 204105010056  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam/Perbankan Syariah

### RIWAYAT PENDIDIKAN

2008-2014 : SDN 01 Sempolan  
2014-2017 : SMP 01 Silo  
2017-2020 : MAN 01 Jember  
2020-2024 : UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember