

Strategi Meningkatkan Kualitas Layanan Melalui Digitalisasi Jasa Perbankan Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Pusat Jakarta Pusat

Yusuf Rombe ^{1*}

¹ Fakultas Vokasi, Program Studi Perbankan dan Keuangan, Universitas Kristen Indonesia, Jakarta

Received; 15-10, Revised; 06-11, Accepted; 20-11

Abstrak

Strategi meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa merupakan suatu strategi yang digunakan suatu perusahaan untuk pengembangan layanan yang berbasis digital untuk menjawab kebutuhan konsumen yang semakin digital. Demikian juga dengan bisnis perbankan yang terus melakukan inovasi untuk meningkatkan kualitas layanannya. Digitalisasi layanan jasa perbankan merupakan salah satu strategi yang dapat menjawab permasalahan yang terjadi dalam hal peningkatan kualitas layanan perbankan. PT. Bank Negara Indonesia Jakarta Pusat telah mengimplemtasikan digitalisasi layanan jasa terhitung 3 (tiga) tahun terakhir. Terlihat dari laporan tahunan dan wawancara internal, Bank Negara Indonesia telah mencapai target kinerja yang baik. Akan tetapi, beberapa kendala yang dihadapi dalam implementasi strategi digitalisasi layanan jasa seperti legacy sistem IT, budaya kerja yang belum digital dan koordinasi yang kurang baik antar divisi internal BNI. Beberapa hal tersebut perlu diperhatikan lebih serius guna mencapai visi dan misi PT. Bank Negara Indonesia.

Keywords: Strategi, Kualitas Layanan, Digitalisasi Jasa

I. Pendahuluan

Industri perbankan memegang peranan penting dalam peningkatan perekonomian suatu negara karena dengan kegiatan perekonomian negara selalu terkait pada aktivitas perbankan. Perkembangan teknologi saat ini menyebabkan mulai munculnya industri-industri baru dalam bidang pembayaran dan pembiayaan yang juga merupakan bisnis dari bank. Berdasarkan UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Dalam menjalankan usahanya bank memiliki produk-produk dan jasa-jasa untuk dapat di nikmati oleh nasabahnya. Produk dan jasa bank memiliki karakteristik yang berbeda-beda tergantung bank yang mengeluarkannya. Perkembangan teknologi yang pesat saat ini membuat pola hidup masyarakat berubah meninggalkan pola tradisional menuju kearah yang lebih modern dengan memanfaatkan teknologi informasi, telekomunikasi dan internet. Hal ini yang menjadi perhatian bank saat ini, bank harus memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menunjang kegiatan perbankan efektif dan efisien. Inovasi-inovasi baru salah satunya dapat dicapai dengan cara mengembangkan produk dan jasa bank melalui proses digitalisasi. Digitalisasi merupakan proses alih media dari bentuk tercetak menjadi bentuk elektronik (Patil et al., 2020). BNI merupakan salah satu Bank Umum Milik Negara yang berkomitmen untuk

bertransformasi menjadi bank digital seiring dengan trend digital yang menjadi kekuatan penting di era revolusi industri 4.0 . Digitalisasi yang dilakukan bank BNI diantaranya dengan berbagai produk digital yang dikembangkan oleh BNI yaitu: M-banking BNI, Internet Banking BNI, BNI UnikQu, BNI *Digital Loan*, AgenBNI dan lain sebagainya. Dengan melakukan digitalisasi, bank sudah melakukan investasi jangka panjang untuk masa depan, dengan demikian channel-channel digital mampu menghemat cost per transaction. Bank yang sudah digital, memberikan kemudahan dan kenyamanan bagi nasabahnya, juga akan menarik minat banyak nasabah-nasabah baru yang notaben kini berada di usia produktif dan relatif muda.

Perkembangan teknologi tidak hanya mempengaruhi industri perbankan saja tetapi banyak perusahaan-perusahaan financial technology bermunculan. Fintech menawarkan kemudahan dalam bertransaksi keuangan mulai dari metode pembayaran, pengumpulan dana, pinjaman hingga pengelolaan aset bisa kemudian dipercepat dan dipersingkat dengan menggunakan teknologi. Kemudahan yang ditawarkan fintech inilah yang menjadi fokus bagi bank untuk terus berinovasi mengembangkan dan meningkatkan kualitas pelayanan agar terpenuhinya keinginan dan kepuasan nasabah serta terjaganya kepercayaan para nasabah kepada bank sehingga nasabah akan loyal terhadap bank. Jaman digitalisasi saat ini, maka bank akan menerapkan fintech 4.0 sebagai media untuk mengembangkan usahanya lewat teknologi (Chen et al., 2019).

Sebagaimana latar belakang diatas yang membahas strategi meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa perbankan di PT. Bank Negara Indonesia (persero), maka penulis akan merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apa saja strategi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa perbankan di PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. ?
2. Apakah faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi strategi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa perbankan di PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. ?

II. Tinjauan Pustaka

Masyarakat modern saat ini seperti tak bisa terlepas dari peran pentingnya perbankan. Mulai dari menyimpan , meminjam, hingga melakukan transaksi-transaksi keuangan, semuanya menggunakan jasa bank sebagai perantara. Bank memiliki beberapa defenisi secara luas, mulai dari Undang-Undang yang berlaku di Republik Indonesia, Wikipedia, hingga Standar Akuntansi Keuangan. Undang-Undang RI No. 10 tahun 1998 tentang perbankan (pasal 1 ayat 2), menyebutkan bahwa bank adalah sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk-bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Bank adalah sebuah lembaga intermediasi keuangan, umumnya didirikan dengan kewenangan untuk menerima simpanan uang, peminjaman uang, dan menerbitkan promes atau *banknote* (Arnott, 2008). Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 31 di jelaskan bank adalah suatu lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan antara pihak-pihak yang memerlukan dana, serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar lalu lintas pembayaran.

Menurut Buckley Robert M. Clarke Annez (2008) Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Sedangkan usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya di berikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut (Components, 2011; Kurt, 2006).

Strategi dalam pemasaran adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi (Ahmad et al., 2020), disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut tercapai. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus,

serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan (Nurhilalia et al., 2019; Putra et al., 2019). Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Menurut (Kotler et al., 2010) tingkatan strategi terbagi menjadi beberapa strategi :

a. *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respon masyarakat, setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Pada masyarakat yang tidak terkontrol itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberikan pelayanan baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

b. *Corporate strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit.

c. *Business strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran ditengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para investor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk meperoleh keuntungan-keuntungan strategi yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ketingkat yang lebih baik.

d. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi functional, yaitu : Strategi functional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui atau yang selalu berubah. Tingkatan-tingkatan strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administrasi semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal "kesehatan" organisasi dari sudut ekonomi

III. Design Penelitian dan Metodologi

Untuk dapat memperoleh data atau informasi dalam menganalisis permasalahan dan pemecahannya maka dibutuhkan data yang akurat dan relevan. Maka kami menggunakan metode-metode sebagai berikut :

1. Studi Kepustakaan. Metode ini mempelajari dengan cara pengumpulan data dari buku-buku, bahan-bahan perkuliahan, literature-literature serta mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas.
2. Studi Lapangan. Penelitian yang dilakukan dengan mengamati langsung objek yang akan diteliti atau survey langsung pada bank BNI kantor pusat, karena hal ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data-data secara akurat dan relevan. Cara pengumpulan data sebagai berikut :
 - a. Observasi yaitu pengamatan yang dilakukan langsung terhadap objek yang diteliti, didalam hal ini adalah bank BNI kantor pusat.
 - b. *Interview* atau wawancara yaitu, dengan menanyakan langsung beberapa tentang pokok pembahasan kepada pihak-pihak yang terkait sehingga dapat

memperoleh hasil dan data informasi yang akan dipertanyakan dalam penelitian ini.

Dalam memecahkan permasalahan studi penelitian, maka kami menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah sebuah teknik perencanaan strategis yang berguna untuk menilai kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat disuatu perusahaan, baik dalam perencanaan saat ini ataupun yang baru. Tujuan dari penggunaan metode analisis ini adalah untuk mendapat gambaran dari situasi serta kondisi yang tengah dihadapi oleh individu atau suatu perusahaan untuk dapat dibandingkan, dari pada mengembangkan alat analisis yang dapat digunakan untuk menemukan solusi atas masalah yang sedang terjadi tersebut (Suriyanti et al., 2020; Laurens & Putra, 2020).

Analisis SWOT memiliki beberapa unsur-unsur atau elemen utama yaitu kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Berikut beberapa unsur-unsur dari analisis SWOT, yaitu sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan)
Kekuatan merupakan salah satu elemen yang digunakan untuk menganalisis kekuatan dari suatu perusahaan, misalnya seperti kekuatan dalam hal posisi strategis, kualitas produk, teknologi yang digunakan ataupun keunggulan lain yang menekankan keunggulan perusahaan.
2. *Weakness* (kelemahan)
Kelemahan merupakan elemen yang digunakan untuk mengetahui kelemahan yang dimiliki suatu perusahaan. Untuk dapat mengetahuinya, sebuah perusahaan dapat membuat perbandingan dengan para pesaingnya.
3. *Opportunity* (peluang)
Peluang adalah salah satu unsur yang biasanya dibuat pada awal penciptaan bisnis. Hal ini dikarenakan suatu perusahaan didirikan atas dasar peluang untuk mendapatkan kemengangan.
4. *Threats* (ancaman)
Ancaman adalah salah satu unsur yang sangat penting untuk mengetahui apakah bisnis yang kita buat bisa bertahan atau tidak dimasa yang akan datang nanti.

IV. Hasil Penelitian & Pembahasan

4.1. Analisis Strategi Meningkatkan Kualitas Layanan Melalui Digitalisasi Layanan Jasa di PT BNI (Persero) Tbk.

1. *Pengembangan kapabilitas Digital Banking*
Sejalan dengan visi BNI untuk menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja, BNI terus melakukan perbaikan melalui inovasi untuk menjawab tantangan dan perubahan sesuai perkembangan terkini. Inovasi yang dijalankan tertuang pada pengembangan 5 (lima) kapabilitas digital banking, yaitu:
 - a) *Digital Branding and Proposition*. Mengembangkan layanan berbasis personal customer disertai dengan pemberian informasi dan produk sesuai dengan kebutuhan nasabah serta dilakukan design thinking untuk memvalidasi kebutuhan tersebut lebih dalam.
 - b) *New Digital Channel*
 - Mengembangkan *D-Brach* sebagai *physical channel* dengan memanfaatkan penggunaan *smart kiosk*;
 - Mengembangkan aplikasi *digital banking* BNI berbasis Mobile Platform, seperti Yap! (fitur pembayaran berbasis QR dengan jaringan global);
 - Mengembangkan *Chat Bot (Artificial Intelligent/AI)* yang dapat melayani informasi perbankan berbasis *messaging*.
 - c) *Digital Bussines and Ecosytem*
 - Meningkatkan program penetrasi solusi bisnis digital pada beberapa ekosistem prioritas;

- Melakukan pengembangan proses otomatisasi pada rangkaian proses operasional BNI.
- d) *Agile IT*
- Mengembangkan Two Speed IT Development (pengembangan kelincahan dan percepatan dalam proses pengembangan solusi;
 - Mengembangkan API Management (Application Programming Interface) yang merupakan pengembangan kelincahan connecting ke potensial ekosistem digital, seperti marketplace, smart city dan lainnya;
 - Menyediakan Big Data yang merupakan pengembangan kemampuan behavioural analytic untuk penyampaian solusi yang kontekstual ke konsumen.
- e) *Digital Culture & Innovation*
- Membangun BNI Innovation Center dengan kemampuan untuk menginkubasi ide bisnis digital yang potensial;
 - Menyelenggarakan BNI Business Innovation Award (Binnova) sebagai kompetisi penjurangan ide dan inovasi bisnis dari internal pegawai BNI untuk memicu semangat berinovasi.

2. *Digitalisasi Jasa*

Perkembangan teknologi informasi dan digital seperti internet, *cloud*, *big data*, *Internet of Things (IoT)*, dan *artificial intelligence (AI)* telah memicu perubahan dibidang industri. Hal ini menjadi peluang BNI untuk meningkatkan kualitas layanan melalui strategi-strategi yang tepat dengan memanfaatkan teknologi yang ada, salah satunya dengan Digitalisasi jasa untuk meningkatkan kualitas layanan. Digitalisasi jasa yang dilakukan BNI dalam strategi meningkatkan kualitas layanan adalah sebagai berikut:

- a) BNI Pembukaan Rekening Digital (DOA). Merupakan pengembangan bisnis digital dalam memberikan kenyamanan dan kemudahan layanan pembukaan tabungan kapan pun dan dimana pun. BNI pembukaan rekening digital memberikan kemudahan pembukaan rekening tabungan BNI dengan menggunakan perangkat smartphone. Aplikasi BNI pembukaan rekening digital telah diakses sebanyak 74.936 perangkat/gadget, dengan total rekening yang dibuka melalui aplikasi ini sebanyak 8.242 rekening dan total dana yang dihimpun sebesar Rp 11,09 miliar.
- b) BNI SONIC (*Self Service Opening Account*). Layanan BNI SONIC di handle oleh mesin secara cepat dan menyeluruh dan normal layaknya membuka tabungan di outlet konvensional. Apabila BNI SONIC ditempatkan di outlet, maka waktu pengoperasinya 8 jam atau 480 menit dengan rata-rata durasi pembukaan rekening adalah 2 menit 45 detik atau 3 menit, dan jumlah pembukaan rekening sebanyak 160 rekening lebih banyak dari pada pembukaan konvensional yang melayani pembukaan hingga 32 rekening selama jam operasional bank. BNI Sonic telah menghimpun DPK sebanyak Rp 34,35 miliar dengan total pembukaan rekening sebanyak 13.191 rekening selama 1 tahun peluncurannya.
- c) CINTA. Merupakan chatbot yang dikembangkan dengan memanfaatkan teknologi *Artificial Intelligence* dan *machine Learning*. Cinta memanfaatkan chatting *platform* dalam memberikan layanan kepada *follower* Cinta, khususnya nasabah BNI dengan segmen millennials. Adapun *value proposition* yang ditawarkan adalah simple, *personalize*, *familiar*. CINTA juga dilengkapi dengan kemampuan yang meliputi personalisasi program, ATM-Locator, promo, sarana edukasi perbankan bagi nasabah serta survei & couponing.
- d) Agen46. Layanan yang tergolong kedalam sistem LKD (Layanan Keuangan Digital), Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor untuk Keuangan Inklusif), dan *e-Payment*. Saat ini sudah tersebar 157.144 Agen46 diseluruh Indonesia. Sistem dikembangkan dapat berjalan pada platform web dan mobile, dan juga dilengkapi dengan EDC Android untuk kemudahan transaksi.
- e) BNI *Call Virtual Assitant*. Aplikasi virtual bagi nasabah maupun non nasabah berbasis *conversational* melalui *text* dan *voice* untuk kebutuhan informasi dan transaksi yang diakses melalui perangkat *mobile*. Penggunaan *BNI Call Virtual Assitant* per

desember 2019 telah mencapai 20% total layanan aktivitas inquiry. Estimasi penghematan biaya telekomunikasi ditahun pertama sebesar 3 miliar dan estimasi biaya *outsourcing* sebesar 4 miliar ditahun pertama.

- f) *BNI Digital Service*. Merupakan kapabilitas digital berbasis API yang memberikan kemudahan, kecepatan, keamanan untuk kebutuhan layanan finansial BNI yang terintegrasi kepada seluruh ekosistem bisnis digital yang berkembang saat ini. Beberapa entitas yang terhubung dengan API Service BNI diantaranya *Startup & Fintech*, BUMN, Kementerian, Universitas dan retail. Lebih dari 150 service B2B telah terhubung dengan API BNI.
- g) *BNI Mobile Remittance*. *MoRe* merupakan aplikasi kiriman uang dimana pengiriman uang dapat dilakukan melalui smart phone yang berbasis IOS dan Android sehingga dapat diakses di mana saja dan kapan saja. Aplikasi ini memberikan kemudahan bagi para Pekerja Migran Indonesia (PMI) yang bekerja di Singapura untuk mengirim uang ke seluruh bank di Indonesia secara mudah, aman, cepat dan terpercaya.
- h) *SWIFT GPI*. *Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication-Global Payment Innovation* atau SWIFT GPI adalah inovasi pembayaran global lintas negara yang saat ini sudah diimplementasikan oleh BNI. Dengan mengimplementasikan SWIFT GPI yang pertama di Indonesia, BNI akan memberikan pengalaman baru kepada nasabah dalam melakukan pembayaran global untuk keperluan bisnis, pendidikan serta kebutuhan lainnya dalam valuta asing (valas) dari Indonesia ke seluruh dunia dengan mudah, cepat, nyaman dan aman.

3. *Peningkatan Kualitas Layanan*

BNI senantiasa melakukan berbagai inovasi melalui layanan jasa yang terdigitalisasi serta berfokus kepada kebutuhan nasabah yang semakin kompleks dengan tujuan meningkatkan kualitas layanan. Inovasi-inovasi yang dilakukan BNI merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas layanan yang didukung dengan semangat dan budaya melayani nasabah disetiap touch point. Beberapa inovasi dan pembaharuan yang menjadi strategi BNI meningkatkan kualitas layanan diantaranya, yaitu:

- a) *SERVICE CAMPAIGN – BEYOND SERVICE*. Melalui program Bulan Layanan yang diimplementasikan disetiap kantor wilayah, BNI berkeinginan untuk terus melayani sepenuh hati serta memberikan pengalaman menarik dan berkesan bagi nasabah setiap harinya. Hal ini merupakan bentuk komitmen BNI dalam menciptakan budaya melayani disetiap touch point melalui layanan yang terbaik, dilakukan tanpa harus menunggu hari pelanggan. Melalui peran seluruh frontliners di seluruh Kantor Cabang BNI dari Sabang sampai Merauke, BNI hadir dengan layanan yang lebih cepat, mudah dan personalize. Kesan dan pelayanan yang baik dari para *frontliners* BNI ini menjadi kunci dalam menciptakan kepuasan seorang nasabah yang berujung pada kepercayaan dan loyalitas. Nasabah yang loyal adalah aset strategis bagi perusahaan yang mampu memberikan nilai tambah dalam jangka panjang. Bulan Layanan menjadi salah satu campaign program tahunan BNI sekaligus momentum bagi BNI untuk memposisikan perusahaan sebagai bank yang selalu hadir dalam hidup nasabah dengan fitur, kemudahan, dan berbagai solusi finansial bernilai tambah lainnya.
- b) *Service As Business Accelerator*. Berbagai program dan inovasi dilakukan untuk mengendepankan layanan sebagai motor penggerak bisnis. *Service as Business Accelerator*, layanan yang tidak hanya berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan nasabah namun juga menitik beratkan pada fungsi dan peran layanan dalam menciptakan peluang bisnis yang berkesinambungan sehingga berdampak pada pencapaian pendapatan perusahaan. Berbagai program dan inovasi yang dilakukan yaitu:
 - *Fun Referral Program*. Program peningkatan kinerja outlet BNI di tiap-tiap Kantor Wilayah yang dilakukan melalui sinergi antara BNI dengan anak perusahaan (dhi. BNI Life). Program ini dilakukan untuk meningkatkan fee

based income melalui kemampuan petugas Frontliner dalam memberikan solusi atas kebutuhan nasabah dalam menggunakan asuransi.

- *Education Cash Management Program (E-Camp)*. Sejalan dengan Rencana Bisnis Bank (RBB), BNI terus melakukan perbaikan untuk mampu menumbuhkan bisnis transaksional perbankan sebagai upaya peningkatan pendapatan nonbunga. E-Camp menjadi salah satu program yang dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi petugas Frontliner sebagai seorang financial advisor yang mampu menggali kebutuhan dan memberikan solusi kepada nasabah non perorangan (institusi) dalam pengelolaan transaksi keuangan (*cash management*).

c) *Digital Service*. Inovasi dan pembaharuan yang dilakukan yaitu :

- *Smart Digital System (SDS)* sebagai salah satu *strategic tools* BNI telah berhasil diimplementasikan untuk mendukung proses bisnis dan layanan di Kantor Cabang. Melalui SDS, petugas layanan menjadi lebih mudah dan cepat dalam memberikan personalisasi layanan sesuai ekspektasi nasabah.
- *BNI Orange Magz* juga turut mendukung proses implementasi digital service BNI sebagai sebuah aplikasi dalam memudahkan nasabah melakukan pembukaan rekening di Outlet/Cabang dengan memahami informasi produk dan benefitnya melalui QR Code.
- *E-Roleplay* yang dikembangkan untuk mendukung proses peningkatan kapabilitas para pegawai Frontliner sebagai salah satu upaya Unit Kualitas Layanan dalam memastikan standar kualitas layanan di setiap touch point BNI terimplementasi dengan baik.

4.2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Implementasi Strategi Digitalisasi Layanan Jasa PT. BNI (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu mentor magang penulis ada beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam implemtasi strategi digitalisasi layanan jasa yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung

Dalam mengimplementasikan strategi digitalisasi layanan jasa BNI memerlukan faktor pendukung agar tujuan dari startegi tersebut dapat tercapai sesuai target. Adapun beberapa faktor pendukung tersebut ialah:

- a) *Komitmen Direksi*. BNI terus berkomitmen untuk pengembangan digitalisasi disektor pelayanannya, ini dibuktikan dari adanya dukungan dari berbagai jajaran yang ada di organisasi BNI, mulai dari direksi sampai karyawannya berfokus pada pengembangan digitalisasi. Penambahan D-Brach BNI yang terjadi disetiap tahun menunjukan besarnya komitmen direksi dalam peningkatan digitalisasi layanan jasa yang ada di BNI.
- b) *Kebutuhan costumers* yang lebih digital. Dalam persaingan indutri perbankan yang semakin kompetitif di era digitaliasi ini dimana kebutuhan dan juga keinginan nasabah yang semakin mengarah kepada kecepatan serta kecepatan dalam bertransaksi, maka BNI terus mengembangkan pelayanannya kearah *digital* mulai dari pengembangan berbagai fitur sampai membentuk suatu *new strategic business* guna bertahan pada era diskrupsi saat ini.

2. Faktor Penghambat

Dalam implemtasi strategi digital layanan jasa terdapat beberapa faktor penghambat yang dapat mempengaruhi proses implemtasi tersebut. Adapun beberapa faktor penghambat ialah sebagai berikut:

- a) *Legacy sistem IT*. *Information Technology* yang saat ini tengah booming atau digandrungi banyak orang memaksa bank-bank di Indonesia harus dapat beradaptasi dengan suatu hal yang baru. BNI sebagai suatu lembaga keuangan diharuskan beradaptasi dengan sistem IT dan juga sistem IT merupakan suatu hal yang baru bagi bank-bank di Indonesia. Hal tersebut mengakibatkan BNI harus pindah dari suatu sistem lama (konvensional) ke sistem yang baru (digital), tetapi BNI untuk dapat pindah ke sistem yang baru masih terhambat

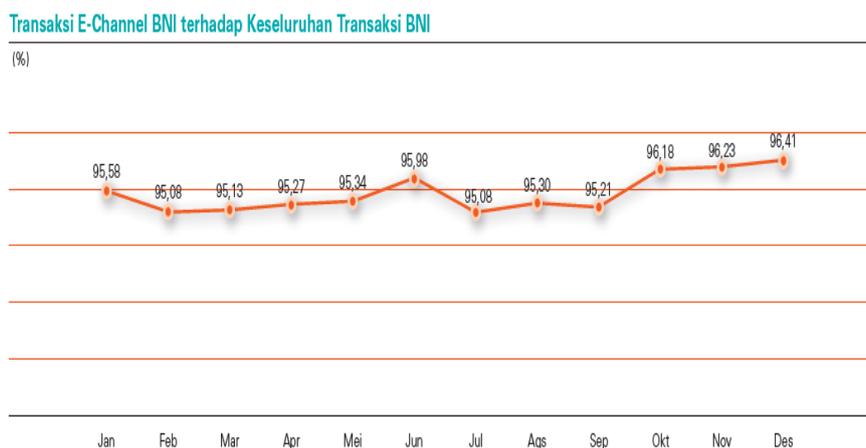
pada sistem yang lama belum dapat sepenuhnya membuka pikiran untuk sistem yang lebih baik.

- b) Budaya Kerja BNI. Digitalisasi layanan jasa merupakan hal yang baru dalam lingkup internal BNI, sehingga budaya kerja yang ada di internal BNI belum maksimal dalam hal digitalisasi layanan jasa. Budaya kerja BNI masih dalam tahap peralihan dari konvensional ke digital dan juga proses digitalisasi layanan jasa baru dilakukan pada kantor pusat, kantor wilayah dan beberapa kantor cabang belum dapat mencakup semua cabang yang ada di Indonesia.
- c) Koordinasi antar divisi yang kurang baik. Digitalisasi layanan jasa tidak hanya sekedar perubahan dari sistem konvensional ke sistem digital, tetapi merupakan hal yang sangat kompleks yang membutuhkan persiapan yang matang dari setiap internal BNI. Koordinasi yang terjadi antar divisi di BNI belum bisa dikatakan baik masih kurangnya kesiapan antar divisi dan juga tiap unit yang kurang dalam memahami digitalisasi. Kurangnya support antar unit juga merupakan penghambat digitalisasi layanan jasa yang ada di BNI.

4.3. Implementasi Digitalisasi Layanan Jasa Terhadap Peningkatan Kualitas Layanan di PT. BNI (persero) Tbk.

Digitalisasi layanan jasa merupakan suatu inovasi yang dikembangkan dengan tujuan untuk menjawab kebutuhan masyarakat di tengah era disrupsi yang saat ini sedang bertumbuh di Indonesia. Di tengah era disrupsi persaingan yang terjadi semakin ketat dalam hal memberikan pelayanan antar lembaga keuangan dengan startups yang perkembangannya semakin meningkat setiap harinya. BNI sebagai lembaga keuangan harus dapat mempersiapkan berbagai strategi yang dapat memberikan kepuasan dalam hal pelayanan nasabah.

Strategi BNI dalam peningkatan kualitas layanan dengan mengembangkan digitalisasi layanan jasa. Digitalisasi layanan jasa bertujuan untuk peningkatan kualitas layanan dan juga sebagai peningkatan fee base income untuk BNI. Dengan digitalisasi jasa yang dilakukan BNI, dapat dipastikan bahwa ini akan berdampak kepada laporan perusahaan dari segi peningkatan kualitas layanan dan juga peningkatan transaksi melalui e-channel BNI. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap image BNI sebagai salah satu bank digital di Indonesia. Semakin baik pengembangan digitalisasi jasa yang ada di BNI dapat menumbuhkan minat dari masyarakat untuk menggunakan layanan yang disediakan oleh BNI.



Gambar 4.1 Grafik Transaksi E-Channel BNI (Sumber : Annual Report)

4.4. Strategi Analisis SWOT

Setelah melihat berbagai strategi yang dilakukan BNI dan terdapat beberapa faktor penghambat dalam implementasi strategi digitalisasi layanan jasa BNI, penulis akan lebih dahulu mengelompokkan berbagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang

akan terjadi dalam penerapan dan pengembangan digitalisasi layanan jasa BNI kedepannya.

1. *Strengths*

Dalam hal kekuatan yang dimiliki BNI dalam strategi meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa, kita dapat melihat bahwa BNI memiliki komitmen yang kuat dalam pengembangan digitalisasi jasa layanan dengan terus melakukan proses peningkatan serta pengembangan digitalisasi dari berbagai sektor bisnis. Selain itu yang menjadi kekuatan BNI ialah D-Branch yang tersebar di berbagai kota besar yang ada di Indonesia.

2. *Weakness*

Digitalisasi jasa merupakan sebuah inovasi baru dalam dunia perbankan, sehingga masih mempunyai suatu kendala atau kelemahan yang harus membutuhkan adaptasi. BNI dalam pengembangan digitalisasi layanan jasa masih memiliki kendala dalam hal adaptasi dari ke sistem konvensional ke sistem digital dan juga budaya kerja BNI belum sepenuhnya masuk ke sistem digitalisasi serta kurangnya koordinasi antar divisi yang ada di internal BNI sendiri.

3. *Opportunities*

Digitalisasi yang saat ini sedang booming dimasyarakat dan melihat kebutuhan masyarakat yang semakin hari menuju kearah digital, hal tersebutlah yang dapat menjadi peluang BNI untuk dapat terus mengembangkan digitalisasi layanan jasa. Selain itu juga BNI memiliki peluang untuk dapat berkolaborasi/berkerjasama dengan perusahaan fintech dan startups bussines untuk pengembangan strategi digitalisasi jasa BNI dan juga dapat memanfaatkan SDM yang ada dengan terus memberikan pelatihan IT serta dengan berbagai sosial media yang dapat dijadikan media promosi digitalisasi jasa yang ada di BNI.

4. *Threats*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat saat ini menyebabkan munculnya kejahatan-kejahatan baru dalam dunia digital, seperti cyber crime, hacking dan malware/virus. Ini merupakan suatu ancaman bagi BNI dalam era digitalisasi saat yang dapat mengganggu proses pengembangan digitalisasi layanan jasa di BNI.

Setelah penulis mengelompokan satu persatu bagian analisis SWOT, selanjutnya penulis akan mengelompokan lagi berdasarkan korelasi antar dua bagian, yaitu SO (bagaimana kekuatan Strategi digitalisasi layanan jasa BNI kedepannya dengan adanya kesempatan – kesempatan yang tersedia), ST (bagaimana kekuatan Strategi digitalisasi layanan jasa BNI kedepannya dengan adanya ancaman – ancaman yang mungkin ada), WO (bagaimana kelemahan yang ada dalam Strategi digitalisasi layanan jasa BNI dapat teratasi dengan adanya kesempatan yang tersedia) dan yang terakhir ialah WT (bagaimana kelemahan Strategi digitalisasi layanan jasa BNI tetap bisa diperbaiki dengan adanya ancaman yang mungkin terjadi dimasa yang akan datang) sebagai berikut:

1. *Strengths and Opportunities :*

- Meningkatkan kerja sama dengan berbagai perusahaan Fintech dan StarUps Bussines
- Meningkatkan pengetahuan SDM yang ada dengan berbagai pelatihan dan keterampilan IT
- Meningkatkan sistem IT untuk pengembangan digitalisasi layanan jasa.

2. *Strengths and Threats :*

- Memperkuat sistem keamanan IT
- Lebih dapat menentukan risiko-risiko yang dapat terjadi dalam digitalisasi layanan jasa BNI
- Menjaga kepercayaan dan hubungan yang baik dengan nasabah BNI.

3. *Weakness and Opportunities :*

- Memperkuat mindset internal BNI terhadap pengembangan digitalisasi layanan jasa dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan Fintech
- Pemanfaatan media sosial dalam mempromosikan digitalisasi layanan jasa BNI

- Memperbaiki koordinasi antar divisi yang ada di BNI dengan melakukan atau mencontoh sistem yang ada pada perusahaan Fintech

4. *Weakness and Threats* :

- Memperkuat sistem keamanan IT
- Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dapat memitigasi risiko digitalisasi layanan jasa BNI
- Meningkatkan kapabilitas internal BNI dalam hal pencegahan *cyber crime*.

V. **Simpulan Dan Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa di PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Jakarta Pusat sudah berjalan dengan baik dalam hal pemenuhan layanan atas kebutuhan nasabah yang semakin digital. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung dalam implementasi strategi meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa dimana Bank Negara Indonesia Jakarta Pusat berkomitmen dalam pengembangan dan peningkatan digitalisasi layanan jasa untuk peningkatan kualitas layanan terhadap kebutuhan nasabah yang semakin digital, faktor penghambat dalam implementasi strategi meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi jasa pada Bank Negara Indonesia yaitu kurangnya adaptasi terhadap sistem digital masih susah menghilangkan sistem konvensional, budaya kerja internal BNI yang belum sesuai dengan sistem digitalisasi dan buruknya koordinasi antar divisi yang ada di BNI.

Digitalisasi layanan jasa merupakan strategi meningkatkan kualitas layanan pada Bank Negara Indonesia Jakarta Pusat. Beberapa hal yang perlu diperhatikan Bank Negara Indonesia Jakarta Pusat dalam meningkatkan kualitas layanan melalui digitalisasi layanan jasa untuk kedepannya adalah:

1. Meningkatkan budaya kerja di internal BNI atas perubahan layanan konvensional ke layanan yang terdigitalisasi sehingga BNI terus dapat tumbuh dan berkembang di era digitalisasi yang persaingannya sangatlah ketat.
2. Peningkatan terhadap sistem keamanan dari suatu layanan jasa yang terdigitalisasi untuk menghindari risiko-risiko yang dapat terjadi seperti *cyber crime*.
3. Membuka diri terhadap perubahan yang ada saat ini sehingga tidak terpaku pada sistem yang lama dengan terus mengembangkan layanan jasa kearah digitalisasi.
4. Perbaiki koordinasi antar divisi yang ada di BNI agar tercapainya digitalisasi pada BNI yang lebih baik lagi.

Daftar Pustaka

- Ahmad, F., Mustapa, Z., Ilyas, B., & Halim Perdana Kusuma, A. (2020). *Relationship of TQM on Managerial Performance: Evidence From Property Sector in Indonesia*. 47–57. <https://doi.org/10.15722/jds.17.12.20201.47>
- Arnott, R. (2008). Housing policy in developing countries: The importance of the informal economy. *Urbanization and Growth*, 167.
- Buckley Robert M. Clarke Annez, P. S. M. (2008). *Urbanization and Growth* (P. C. Annez, R. M. Buckley, & M. Spence (eds.)). The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7573-0>
- Chen, X., Liu, C., & Li, S. (2019). Electronic Commerce Research and Applications The role of supply chain finance in improving the competitive advantage of online retailing enterprises. *Electronic Commerce Research and Applications*, 33(December 2018), 100821. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.100821>
- Components, V. (2011). Analyzing Customer Segmentation Based on Customer. *Sid.Ir*, 79–93. http://www.sid.ir/EN/VEWSSID/J_pdf/13642011SUPP08.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G., & Philip Kotler, G. A. (2010). *Principles of Marketing* (Sally Yagan (ed.); 14th ed.). Pearson education.
- Kurt, M. (2006). Dimensions of price satisfaction: a study in the retail banking industry.

International Journal of Bank Marketing, 24(4), 216–231.
<https://doi.org/10.1108/02652320610671324>

- LAURENS, S., & PUTRA, A. H. P. K. (2020). Poverty Alleviation Efforts through MDG's and Economic Resources in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 755–767.
- Nurhilalia, Rahman Kadir, A., Mahlia, M., Jusni, & Aditya, H. P. K. P. (2019). Determinant of market orientation on SME performance: RBV and SCP perspective. In *Journal of Distribution Science* (Vol. 17, Issue 9, pp. 35–45).
<https://doi.org/10.15722/jds.17.09.201909.35>
- Patil, P., Tamilmani, K., Rana, N. P., & Raghavan, V. (2020). Understanding consumer adoption of mobile payment in India: Extending Meta-UTAUT model with personal innovativeness, anxiety, trust, and grievance redressal. *International Journal of Information Management*, 54(May), 102144.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102144>
- Putra, A. H. P. K., Haming, M., Murdifin, I., Zulfikar Syaiful, A., & Aditya, H. P. K. P. (2019). The Application of SERVQUAL Distribution In Measuring Customer Satisfaction of Retails Company. *Journal of Distribution Science*, 17(2), 25.
<https://doi.org/10.15722/jds.17.02.201902.25>
- Suriyanti, S., Firman, A., Nurlina, N., Ilyas, G. B., & Putra, A. H. P. K. (2020). Planning Strategy of Operation Business and Maintenance by Analytical Hierarchy Process and Strength, Weakness, Opportunity, and Threat Integration for Energy Sustainability. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 10(4), 221–228.