

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Pengertian Strategi

Strategi merupakan sebuah pemikiran yang disatukan, yang dapat menghubungkan dari suatu keunggulan *company* dengan tantangan yang ada dalam lingkungan, pemikiran ini dirancang untuk memberi kepastian bahwa tujuan dari perancangan pemikiran perusahaan diharap dapat mencapai tujuan melalui kegiatan yang dilaksanakan dalam organisasi. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos*, yang merupakan gabungan dari kata “*stratos*” yang berarti militer dan dari kata “*ago*” yang mempunyai arti memimpin. Jika kedua kata digabung menjadi satu mempunyai makna merencanakan (*to plan*).¹

Menurut Mintzberg dan Waters dalam buku Sudjana menyatakan strategi ialah sebuah rencana umum yang berisikan mengenai keputusan atau tindakan. Hardy, Langley dan Rose dalam buku Sudjana mengartikan strategi yang mana direncanakan terlebih dahulu untuk mengendalikan kegiatan atau kehendak yang telah dicanangkan kedepan.² Strategi adalah penentuan rencana melalui bahasa, data, orang dan alat untuk menyampaikan pesan.³

Menurut Chandler yang telah dikutip oleh Sofjan Assauri, mengatakan strategi merupakan penerapan gabungan dari sebuah tindakan dan penetapan tujuan utama untuk jangka panjang serta sasaran lembaga, dan mengalokasikan sumber daya yang vital guna melakukan sasaran yang ditujuh.⁴

¹ Abdulmajid, *Strategi Pembelajaran* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009). 4.

² Abdulmajid, *Strategi Pembelajaran*, 5.

³ S.Nasution, dkk, *Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 169.

⁴ Sofjan Assauri, *Strategic Marketing* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 14.

Menurut Michael Porter dalam buku Rachmat menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah gabungan dari berbagai perbuatan atau tindakan serta kegiatan aktivitas yang berbeda untuk membuat keunikan dari nilai strategi. Adapun Thompson dan Strickland mempertegas bahwa strategi adalah kegiatan pendekatan-pendekatan yang penuh dengan daya saing bisnis guna mencapai kinerja yang maksimal serta memuaskan.⁵

Didalam perusahaan partinya akan menerapkan sebuah strategi, dimana nantinya terdapat tim yang dapat menyusun atau memajemen strategi, yang akan dilakukan kedepan, sehingga dalam melakukan perencanaan ini nantinya akan mendapatkan gambaran bagaimana arah dan tujuan perusahaan ini, baik dari strategi pemasaran ataupun pelayanan. Menurut Akdon yang dikutip dari Budi CHR mengartikan manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah rencana yang efektif untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Juga dikutip dari pendapat Nawawi, bahwa manajemen strategi merupakan suatu proses atau kumpulan serangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang hakekatnya mendasar dan menyeluruh, serta disamping itu disertai dengan penetapan cara melakukannya, yang dibuat oleh jajaran manajemen atas dan direalisasikan atau diimplementasikan pada seluruh jajaran dalam suatu perusahaan, guna mencapai tujuannya. Masih dalam pendapat Akson yang dikutip dari Nawawi, manajemen strategi ini nantinya dilanjutkan dengan penghubungan dari usaha dalam mengambil suatu perencanaan operasional yang dapat menghasilkan barang atau jasa serta pelayanan yang berkualitas dengan diarahkan dengan optimalisasi pencapaian tujuan⁶.

Menurut Aresta Darmanto yang mengutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia Depdikbud mengartikan

⁵ Rachmat, *Manajemen Strategik* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 2.

⁶ Akdon, *Strategic Manajemen For Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2011), 7-11

optimalisasi merupakan dari sebuah kata optimal yang berarti terbaik dan tertinggi jadi optimalisasi adalah suatu proses meningkatkan atau memaksimalkan yang telah dilakukan⁷. Pendapat Muhammad Aidi Ali yang mengutip dari Winardi menyatakan kalau optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan, sedangkan bila ditinjau dari segi usaha, optimalisasi merupakan sebuah usaha memaksimalkan kegiatan sehingga dapat tercipta keuntungan yang diinginkan atau dikehendaki.⁸ Pendapat lain menyatakan menurut Tika Widiastuti, optimalisasi tersebut menunjukkan suatu proses atau kegiatan yang diarahkan untuk mencapai atau mendapatkan hasil yang terbaik.

2. Strategi manajemen kualitas pelayanan

Dalam sebuah perusahaan pastinya akan menggunakan atau mengatur siasat bagaimana caranya agar perusahaannya bisa berkembang dengan target yang telah dicanangkan. Dalam perusahaan layananpun juga terdapat sebuah taktik untuk mencapai target yang divisikan. Dalam perusahaan sering disebut dengan manajemen, dalam melakukan strategi pelayanan, perusahaan dipastikan akan memajemen bagaimana langkah kedepan. Manajemen layanan yang harus ada dalam perusahaan adalah melakukan kegiatan perencanaan, mengorganisasi, menggerakkan dan mengendalikan pelayanan dengan standart pelayanan yang telah dirancangnya, supaya nantinya pelanggan dapat memberikan penilaian yang

⁷ Aresta Darmanto, "Optimalisasi Sumber Pendapatan Asli Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Kabupaten Kutai Timur," *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, volume 4, no. 1, (2016): 18, diakses pada 23 Desember 2021, [https://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/01/JURNAL%20\(01-13-16-01-11-25\).pdf](https://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/01/JURNAL%20(01-13-16-01-11-25).pdf)

⁸ Muhammad Aidi Ali, "Analisis Optimalisasi Pelayanan Konsumen Berdasarkan Teori Antrian Pada Kaltimgps.Com Di Samarinda," *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, volume 2, no. 3, (2014): 348, diakses pada 23 Desember 2021, [https://www.ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/09/ejournal%20\(09-03-14-02-01-30\).pdf](https://www.ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/09/ejournal%20(09-03-14-02-01-30).pdf)

positif dan konsumenpun dapat merasakan kepuasan setelah menggunakan layanan yang dilakukan oleh penyedia. Ada lima point terpenting dalam merencanakan pemberian layanan kepada pelanggan, yaitu:

a. Regulasi layanan

Perusahaan secara umum harus menyusun dan juga meningkatkan jasa pelayanan kepada para pelanggan yaitu melalui aturan-aturan, sistem yang digunakan, keputusan-keputusan, proses prosedural dan tata cara pelayanan yang nantinya dapat memenuhi SOP yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

b. Fasilitas layanan

Melakukan pengecekan fasilitas yang nantinya terlibat dalam pelayanan, misalnya adalah tata ruang, kerapian meja, kesediaan printer, computer yang memadai, dokumen yang diperlukan, buku tabungan, kartu ATM dan AC sebagai pelengkap dalam pelayanan.

c. Peranan tim dalam pengarahan

Dalam melakukan manajemen pelayanan yang juga harus diperhatikan adalah penanggung jawab tertinggi dalam manajemen, dengan tugas memberikan arahan kepada bawahan bila ada yang kurang sesuai dengan SOP, pimpinan manajemen ini dapat dari seorang *public relation* atau dari manajemen operasional, selain mengatur tim tugas dari manajemen ini adalah membuat persiapan, merencanakan yang baik mencakup system, tata cara dan prosedur pelayanan serta memonitoring serta memberi motivasi.

d. Murah, mudah, cepat

Kemudahan, kecepatan dan kemurahan dalam perusahaan jasa merupakan salah satu program wajib, dengan kemudahan, kecepata dan kemurahan yang didapat, pelanggan akan merasakan kepuasan yang tinggi dalam menggunakan jasa dari penyedia.

Mudah dapat diartikan, pemakai mendapatkan kemudahan dalam melakukan pelayanan dari kejelasan informasi, kenyamanan dan efisien dalam memperoleh produk atau layanan, misalnya kemudahan dalam menggunakan kartu kredit, debit dan uang elektronik sebagai sarana pembayaran.

Murah, hemat tenaga dan hemat waktu dengan memberikan kualitas dan manfaat yang baik. Hal yang umum dilakukan perusahaan biasanya adalah memberikan diskon, potongan harga ataupun yang lain.

Cepat, dengan kecepatan dan keaman yang diperoleh pelanggan maka pelanggan akan mendapatkan kepuasan. Contohnya adalah adanya *e-commerce* yang banyak dimanfaatkan banyak orang sebagai media bisnis, dengan ini juga dapat menjangkau lebih banyak pelanggan dan memberikan informasi kepada pelanggan secara *up to date*.

- e. Budaya pemberian pelayanan
- *Care*, memberikan pelayanan dengan sepenuh hati dan kepedulian kepada pelanggan.
 - *Anthusiasm*, memberikan pelayanan dengan penuh semangat dan sangat antusias dan bergairah.
 - *Reform*, meningkatkan dan mengembangkan kinerja setiap waktunya.
 - *Self awareness*, yang bertugas adalah menyediakan pelayanan, dibutuhkan kesiapan dalam melakukan pelayanan dengan sebaik mungkin.
 - *Value*, nilai yang dimaksud adalah pelayanan dapat memberikan tambahan nilai.
 - *Impressive*, dalam melakukan pelayanan harus memberikan ketertarikan dan berwibawa, namun tidak melebihi batas.
 - *Evaluation*, harus dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dari pada pelayanan yang sebelumnya.⁹

Strategi meningkatkan kualitas pelayanan¹⁰

Menurut Dwi Ratna Pamungkas, mengatakan strategi pelayanan adalah salah satu faktor penting dalam

⁹ Tika Widiastuti, “Model Pendayagunaan Zakat Produktif Oleh Lembaga Zakat Dalam Meningkatkan Pendapatan Mustahiq,” *JEBIS* vol. 1, no. 1, (2015): 93, diakses pada 23 Desember 2021, <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/JEBIS/article/view/1424>

¹⁰ Nina Rahmayanty, *Manajemen Pelayanan Prima: Mencegah Pembelotan dan Membangun Customer Loyalty*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 146-156

meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah, disisain pula strategi pelayanan dapat meningkatkan citra perusahaan, dikarenakan dalam sebuah bisnis yang bergerak dalam bidang jasa, perbankan misalnya harus menyediakan layanan yang baik, karena sebagai penyedia jasa keuangan sangatlah tergantung pada pelanggan atau nasabah dalam menggunakan jasanya.

Tidak dapat dipungkiri kembali sebagai penyedia jasa, perbankan harus mengedepankan kualitas pelayanan. Menurut Tia Artika dan Olivia S. yang mengutip dari Usmara, kualitas pelayanan merupakan suatu sikap dari hasil perbandingan pengharapan kualitas jasa konsumen atau nasabah dengan kinerja perusahaan yang dapat dirasakan oleh konsumen atau nasabah. Juga menurut Wyckof dalam Lovelock yang dikutip Tia artika memberikan ulasan bahwa kualitas pelayanan merupakan tingkat kesempurnaan yang diberikan perusahaan perbankan kepada nasabah, yang mana tingkat kesempurnaan itu dapat dirasakan konsumen dan sesuai dengan keinginan yang diharapkan.

Kualitas pelayanan dapat diukur dengan pengukuran sebagai berikut, menurut Tjiptono yang dikutip Tia Artika adalah sebagai berikut:

- a. *Reliability*, keandalan yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
- b. *Responsiveness*, daya tanggap yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- c. *Asurance*, jaminan mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf bebas dari bahaya, risiko atau keraguan.
- d. *Empathy*, empati meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
- e. *Tangibles*, bukti langsung meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, serta sarana komunikasi.

3. Strategi pemasaran

Menurut Asti Marlina Strategi pemasaran adalah salah satu strategi yang dirancang diawal untuk memperkenalkan produk kepada konsumen, yang berperan penting bagi perusahaan kedepan. Didalam pemasaran telah terdapat insentif jangka pendek guna mendorong peningkatan nasabah atau konsumen pada produk yang dipromosikan. Semakin baik perusahaan dalam merancang strategi maka hasilnya pun dapat optimal.¹¹

Menurut Ulfa Ainun Humairaa mengatakan strategi pemasaran adalah sebuah inovasi atau daya cipta dan merupakan salah satu cara pencapaian tujuan yang telah dibuat oleh pemimpin tertinggi perusahaan sedangkan yang menjalankan strategi tersebut dilaksanakan oleh manajer pemasaran.¹²

Menurut Tia dan Olivia mengutip dari Tjiptono bahwa strategi pemasaran yaitu memberikan arahan yang berkaitan dengan variable-variabel, misalnya seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, elemen bauran, biaya bauran pemasaran dan *positioning*. Strategi pemasaran secara modern menurut Tjiptono terbagi menjadi tiga bagian yaitu: (Segmenting, Targeting, Positioning).¹³

¹¹ Asti Marlina, “Strategi Pemasaran Tabungan iB Masalah Pada Bank Jabar Banten Syariah Kantor Cabang Bogor”, *Jurnal Keuangan dan Perbankan* vol 8, no. 2, (2020): 95 diakses pada 22 November 2021, <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/MONETER/article/view/4822>

¹² Ulfa Ainun Humairaa, *Apa sih, Strategi Pemasaran Itu ?*, (Makasar, Pustaka Taman Ilmu 2021), <https://www.perpusnas.go.id>

¹³ Tia Artika dan Olivia S. Nelwan, “Pengaruh Strategi Pemasaran, Kualitas Pelayanan Dan Nilai Nasabah Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Pt. Bank Capital Indonesia Tbk Cabang Wisma Kodel,” *Jurnal STEI Ekonomi*, vol 27, no 1, (2018): 83 diakses pada 23 Desember 2021, <https://www.ejournal.stei.ac.id/index.php/JEMI/article/view/158>

a. Segmentasi pasar¹⁴

Secara garis besar segmentasi pasar adalah suatu proses pengelompokan pasar secara keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok atau segmen yang mempunyai persamaan dalam hal kebutuhan, perilaku, keinginan ataupun yang lain. Segmentasi pasar merupakan rencana utama yang mendasari strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan dalam hal mengimplementasikan program-program yang telah dikonsep.

b. *Targeting*

Targeting yang mempunyai arti target merupakan sesuatu yang ingin disasar, bila target pasar dapat diartikan sebuah upaya dalam menilai ketertarikan dan minat dari berbagai segmen pasar, kemudian dapat menentukan target mana yang ingin disasar sebagai target pasar. Dalam hal ini dapat juga ada empat strategi yang dapat dipakai dalam perusahaan yaitu:

- *Undifferentiated* merupakan strategi yang ditujukan dipasar besar dengan kebutuhan yang sama.
- *Differentiated* merupakan strategi yang dilakukan dengan membuat berbagai produk dengan masing-masing ciri yang berbeda.
- *Concentrated* merupakan perusahaan hanya focus menawarkan jenis produk dalam satu segmen pasar yang paling berpeluang.
- *Custom* merupakan strategi yang disasarkan secara individual.

c. *Positioning*

Setelah perusahaan menentukan segmentasi pasar yang direncanakan, tindakan lanjutan dari itu adalah harus diputuskan posisi mana yang ingin ditempati

¹⁴ Afnan I. Abbas, Tinneke M. Tumbel, J. A. F. Kalangi, "Strategi Pemasaran Produk Tabungan Ib Hijrah Rencana Pada Bank Muamamalat Cabang Manado," *Jurnal Administrasi Bisnis* vol. 8. no. 1, 2019: 56-57, diakses pada 23 November 2021, <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/23500>

dalam segemen tersebut. *Positioning* merupakan sebuah cara merk atau produk disamakan secara seimbang dibandingkan dengan para pesaing oleh pelanggan saat ini atau calon pelanggan yang akan datang. Adapun langkah yang dapat diambil untuk pengembangan strategi positioning, yaitu¹⁵:

- Mengidentifikasi keunggulan kompetitif, jika perusahaan dapat menetapkan posisinya sendiri sebagai penilai kepada sasaran terpilih, maka dapat diartikan perusahaan tersebut dapat memperoleh keunggulan kompetitif.
- Dalam menawarkan produk yang dimiliki perusahaan, perusahaan harus memiliki alasan kenapa pelanggan akan merasakan kebaikan dengan menggunakan produknya atau merasa lebih baik dari pada produk para pesaingnya.
- Perusahaan juga harus mampu mengevaluasi respon dari target pasar sehingga dapat membenahi strategi yang dibutuhkan untuk kedepannya.

Selain itu dalam pemasaran jasa juga mengenal yang namanya marketing mix, marketing mix ini adalah bauran pemasaran jasa yang meliputi produk, harga, promosi, tempat, orang, proses dan *Physical advidence* setiap bagian akan mempunyai peranan masing-masing, adalah sebagai berikut:

a. Produk

Menurut Rudi Santoso yang telah dikutip dari Schmitt *et al*, radder & hand dan Mittal menyatakan produk merupakan segala sesuatu yang digunakan oleh penyedia jasa yang disajikan, dibeli dan digunakan guna memenuhi kebutuhan dan keinginan *market*. Sedangkan produk yang dihasilkan dari penyedia jasa adalah sebuah

¹⁵ Rahma Yulia, “Analisis Strategi Pemasaran Pada Produk Sepeda Motor Matik Berupa Segmentasi, Targeting, Positioning Serta Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Di Semarang,” *Jurnal STIE Semarang Vol.5 No.2 (2013)*: 83 Diakses Pasa 15 Januari 2022, <http://jurnal3.stiesemarang.ac.id/index.php/jurnal/article/view/143>

penampilan, cepat hilang dan tidak berwujud, pemakai jasa akan lebih merasakan apa yang disajikan penyedia jasa dari pada memiliki, dan pelangganpun dapat lebih berpartisipasi secara aktif dalam proses penggunaan produk yang dipakainya. Pelanggan akan merasa tidak memiliki produk namun pelanggan dapat merasakan manfaat dan nilai dari jasa yang ditawarkan oleh penyedia jasa.

b. Harga

Menurut Rahayu Shinta yang mengutip dari Ye *et al*, Sreejesh dan Diek & Jung menjelaskan pengertian dari harga (price) dalam bauran pemasaran jasa atau layanan merupakan titik penting karna suatu harga akan menentukan pendapatan bisnis dalam jangka panjang. Keputusan yang diberikan penyedia jasa atau layanan kepada pelanggan akan bermanfaat dan menentukan suatu nilai. Pada umumnya, harga yang ditentukan penyedia sangat bermacam-macam dimana akan tergantung waktu dan fasilitas yang diberikan oleh penyedia. Sedangkan menurut Forman yang dikutip oleh Rahayu Shinta, memberi tambahan pengertian dimana harga akan didasarkan dari sejumlah uang yang dibebankan jasa atau dapat diartikan jumlah dari nilai yang ditukar atas manfaat yang telah digunakan pelanggan.

c. Promosi

Menurut Elbedweighy *et al* yang dikutip oleh Rahayu Shinta, menyatakan promosi merupakan komunikasi yang dilakukan oleh informan kepada pembeli, yang bermaksudkan untuk mengubah sikap dan perilaku pembeli serta mempertimbangkan produk dan jasa. Promosi merupakan sebuah kehususan yang diberikan untuk mencapai kesuksesan dari suatu program pemasaran. Promosi yang dilakukan terlepas dari seberapa banyak jumlah konsumen yang belum pernah mendengar, terlepas dari kualitas produk saat melakukan promosi dan tidak adanya keyakinan apakah produk yang ditawarkan akan bermanfaat bagi mereka atau tidak.

d. Tempat

Menurut Achmad Yanu Alif Fianto, yang mengutip dari Mittal, Vermeeren dan Elbedweighy menjelaskan bahwa sebuah tempat merupakan lokasi untuk melakukan penyaluran pemasaran produk atau layanan serta status pemiliknya dari produsen ke konsumen. Menurut Acmad yang dikutip dari Iyer *et al*, menjelaskan tempat merupakan sebuah bangunan yang digunakan untuk melakukan bisnis baik itu dalam bidang jasa atau produk yang nantiya akan disalurkan kepada konsumen. Dalam produk industri jasa, tempat dapat diartikan dengan lokasi pelayanan. Tempat layanan yang diperuntukkan untuk menyediakan layanan kepada pelanggan yang diinginkan adalah keputusan yang vital. Pertimbangan dan keputusan masalah tempat yang digunakan untuk layanan harus melalui pemikiran yang matang, bagaimana layanan akan diberikan dan dimana akan di implemetasikannya. Lokasi sangatlah penting untuk dipertimbangkan karena dengan pertimbangan yang matang, pendistribusian layanan akan mendapatkan nilai dan manfaat yang optimal dari pelayanan yang akan diberikan nanti.

e. Orang

Menurut Ye *et al* dan Randhawa *et al* yang telah dikutip oleh Rudi Santoso *et al* mengartikan orang merupakan manusia yang melayani pembeli yang mana dapat mempengaruhi pembeli. Orang yang berhadapan langsung dan berkomunikasi secara *face to face* dengan konsumen dalam jasa dapat disebut dengan penjual. Pemasaran merupakan bagian terpenting dalam sebuah perusahaan yang mana pemasaran ini merupakan pekerjaan dari seluruh karyawan yang dipekerjakan. Itulah mengapa sangat penting semua perilaku karyawan dapat berpotensi dan berorientasi pada pelanggan. Dengan keterangan diatas, bahwasannya perusahaan harus dapat merecrut dan juga harus dapat mempertahankan karyawan yang telah memiliki keterampilan, penampilan yang baik, menjaga etika dan kesopanan, komitmen serta dapat meningkatkan hubungan baik dengan konsumen. Dalam pemasaran layanan memang diperlukan orang yang berkualitas,

karena dengan kualitas yang mereka miliki dapat berdampak pada kualitas layanan yang ditawarkan kepada konsumen. Dalam melakukan pemasaran pun karyawan dituntut untuk selalu menyadari betapa pentingnya pekerjaan dengan memuaskan konsumen dalam memenuhi kebutuhannya.

f. Proses

Dalam jurnal yang dituliskan oleh Prat dan Sicilia *et al* yang dikutip oleh Rahayu Shinta mengartikan bahwa semua kegiatan kerja proses adalah prosedur, aktivitas, rutinitas, mekanisme, jadwal serta tugas yang dilakukan untuk diberikan kepada pelanggan dalam menyalurkan produktifitas layanan. Point utama dalam proses adalah terjadinya penawaran layanan yang ditawarkan penyedia.

g. *Physical advidence* atau bukti fisik.

Randhawa yang dikutip Rudi Santoso *et al* mengatakan fasilitas fisik adalah salah satu hal yang sangat berdampak pada keputusan pemilihan konsumen untuk membeli atau menggunakan jasa penyedia yang ditawarkan. Bagian-bagian yang harus diperhatikan agar pelanggan dapat merasakan layanan prima adalah lingkungan fisik, peralatan, logo, warna dan layanan yang diberikan. Menurut Kotler dan amstrong yang teah dikutip Rudi Santoso *et al* mengartikan bahwa bukti fisik harus diberikan kepada pelanggan untuk memberi kepuasan kepada mereka, dimana dengan adanya bukti fisik mereka beranggapan berkontribusi dalam layanan yang diberikan, dan berperan penting terhadap keputusan konsumen untuk membeli atau menggunakan layanan jasa yang nantinya ditawarkan kembali.¹⁶

Dalam menerapkan strategi pemasaran perusahaan pasti akan mengawalinya dengan penganalisisan secara

¹⁶ Rudi Santoso, Rahayu Shinta dan Achmad Yanu Alif Fianto, "Pengaruh Bauran Pemasaran Jasa Terhadap Keputusan Berkunjung Ke Wisata Bahari Jawa Timur," *Jurnal MEBIS Manajemen Dan Bisnis Vol. 04 No. 2 (2019): 75-77*, Diakses Pada 15 Januari 2022, <https://ijeise.upnjatim.ac.id/index.php/mebis/article/view/56>

umum atau keseluruhan dari kondisi perusahaan. Pemasaran inilah yang nantinya dianalisis dengan melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan analisis yang menekankan dari nilai kekuatan, kelemahan, peluang dan juga ancaman perusahaan secara umum. Menurut Kartika Yuliantari yang dikutip dari kotler dan amstrong¹⁷:

- a. Kekuatan (*Strengths*), yaitu mencakup kemampuan internal sumber daya dan faktor situasi yang positif dimana nantinya dapat membantu perusahaan melayani konsumennya dengan baik dan mencapai target yang diinginkan.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*), mencakup keterbatasan internal dalam faktor situasional yang negatif yang mana dapat menghambat dan menghalangi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditargetkan.
- c. Peluang (*Opportunities*) merupakan salah satu faktor yang dapat menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat memberi manfaat bagi perusahaan untuk memperoleh keuntungan.
- d. Serta ancaman (*Threats*) merupakan faktor eksternal yang tidak mampu untuk menguntungkan dan mendatangkan tantangan bagi perusahaan.

4. Frontliner

Secara umum dalam sebuah perusahaan dimanapun akan terbagi menjadi dua bagian, yaitu bagian *back office* dan juga bagian *front office*. Keduanya adalah bagian yang saling melengkapi, tanpa adanya *back office* dan *front office* suatu perusahaan tidak akan jalan. *Back office* merupakan bagian organisasi yang tugasnya seperti pembukuan, audit, urusan sumber daya manusia dimana karyawan *back office* ini bekerja dibagian belakang atau tidak bertatap muka langsung dengan nasabah atau konsumen. Sedangkan istilah *front office* merupakan istilah yang diberikan sesuai dengan apa yang dilakukannya yaitu

¹⁷ Kartika Yuliantari, "SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada PT Gojek Indonesia", *Widya Cipta* Vol 9 No. 1 (2017): 97 diakses pada 25 Desember 2021, <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/1643>

karyawan yang langsung dapat bertatap muka atau bertemu langsung melayani nasabah atau konsumen. Memang secara umum dalam perusahaan, setiap karyawan akan diberikan sentralisasi atau pemfokusan terhadap deskripsi pekerjaan yang ditanggungkan.¹⁸

Dalam dunia perbankan *front office* seringkali disebut dengan *frontliner*. Frontliner sendiri merupakan garda terdepan dari suatu lembaga keuangan atau perusahaan perbankan. Terdapat bagian frontliner berbeda-beda di perbankan yaitu *account officer*, *costumer service* dan *teller*. Frontliner merupakan sebuah pencipta kesan utama ketika nasabah datang dalam perusahaan, mereka merupakan petugas yang pertama kali berinteraksi langsung dengan nasabah. Dengan beban yang diberikan perusahaan, frontliner mengemban tanggung jawab yang besar, sebab mereka adalah wajah dari perusahaan dan pencipta kesan pertama. Para karyawan frontliner ini tidak hanya sekedar melayani nasabah namun mereka adalah salah satu ujung tombak kedua dari perusahaan setelah manajemen.

Frontliner merupakan kata umum yang disandangkan untuk *customer service*, *teller* dan satpam yang mana mereka dapat berinteraksi langsung yang dengan nasabah secara konstan. Pelayanan yang diberikan frontliner kepada nasabah juga nantinya dapat berpengaruh pada citra bank, dengan demikian pelayanan yang dilakukan frontliner harus benar-benar prima sesuai yang di ekpetasikan dari nasabah. Dengan pelayanan yang prima, frontliner dapat mempengaruhi nasabah, agar tertarik dengan produk dan fasilitas yang ada dalam bank, tidak hanya tertarik nasabah juga dapat menggunakannya.¹⁹

¹⁸ Moh Khoirul Anam, Khoiriyah Safitri, “Peranan Pelatihan Frontliner bagi Peningkatan Kompetensi Teller”, *Jurnal Emanasi, Jurnal Ilmu Keislaman dan Sosial* vol 2, no. 1, (2019): 4 diakses pada 20 Desember, 2021, <https://adpiks.or.id/ojs/index.php/emanasi/article/view/12>

¹⁹ Andani Fauzita Vidyandari, Matunun Parulian Hutagaol, dan Joko Affandi, “Analisis Kepuasan Nasabah Terhadap Pelayanan Frontliner bank X Kantor Cabang Khusus Sudirman”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*

Frontliner merupakan wajah utama bank, maka ada beberapa hal yang harus diketahui seorang frontliner, tetapi disetiap bank akan memiliki ketentuan yang berbeda, namun secara umum yang harus diperhatikan seorang frontliner adalah:

- a. Selalu memperhatikan diri, yang dimaksud memperhatikan diri bukannya acuh tak acuh dengan nasabah, namun sebagai seseorang yang melakukan kontak langsung dengan nasabah harus bisa mengendalikan amarah atau tidak mudah terpancing emosi, sebagai seorang frontliner harus tetap sopan dan memperhatikan nasabah sepenuh hati dan tetap focus dengan pekerjaan yang diemban.
- b. Frontliner harus professional dalam bekerja, sesuai dengan panduan SOP yang telah berlaku dalam perusahaan bank. Tidak menutup kemungkinan menjadi garda terdepan akan mendapatkan rayuan atau godaan yang menjerumus kemasalah pribadi dari nasabah. Maka dari itu frontliner harus benar-benar dalam memahami standar operasional pelayanan agar tidak terjadi kesalah pahaman antara nasabah dan frontliner.
- c. Bertanggung jawab atas pekerjaan, dan selalu menjaga citra baik perusahaan dengan cara berpakaian rapi, sopan, penggunaan bahasa yang tepat, dan selalu terseenyum didepan nasabah.

a. Bagian frontliner dalam perbankan²⁰

1) *Teller*

Teller merupakan salah satu frontliner *banking hall* yang melakukan kontrak transaksi langsung dengan nasabah dalam bentuk transaksi non tunai atau tunai. *Teller* juga bertanggung jawab atas penerimaan simpanan, mencairkan cek, dan memberilakan layanan yang baik kepada nasabah, seorang *teller* harus menciptakan citra yang konsisten, ramah dan professional

dan Bisnis, vol. 7 No. 1, (2021): 2 diakses pada 20 Desember, 2021, <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/29671>

²⁰Ikatan Bankir Indonesia (IBI) (Jakarta, 2014), Perpustakaan Nasional, <https://www.perpusnas.go.id>

dalam melakukan tugasnya. Selain itu *teller* juga mendukung adanya *cross selling* atas produk-produk bank dan *teller* juga menerima atau menampung usulan atau saran yang diberikan nasabah.

2) *Customer service*

Customer servis memegang peranan penting dalam perindustrian perbankan. Peran yang dilakukan *customer service* adalah memberikan pelayanan terbaik, membina serta melakukan hubungan yang baik dengan para nasabah. Dalam melayani para nasabah *customer service* harus dapat menarik perhatian para calon nasabah dengan melakukan pelayanan yang prima. Dapat dikatakan pelayanan prima bila mana *customer service* dapat memberikan pelayanan dengan sikap siap membantu, bersahabat serta bersikap profesional, dengan demikian dapat memberikan kepuasan kepada nasabah atau para calon nasabah, sehingga menarik para nasabah untuk datang kembali ke kantor untuk melakukan transaksi. Hal yang perlu diperhatikan *customer service* adalah, harus memahami definisi, tugas dan wewenang sebagai pekerjaannya, paham mengenai konsep menjadi *customer service*, memahami cara menangani dan menyelesaikan keluhan nasabah dan menjaga penampilan.

3) Satpam

Satpam merupakan dari satuan pengamanan adalah satuan kelompok petugas yang dibentuk oleh instansi proyek atau badan usaha untuk melakukan keamanan fisik (*physical security*) dalam rangka menyelenggarakan keamanan swakarsa di lingkungan kerjanya. Dalam pelaksanaan tugasnya anggota satpam berperan sebagai unsur pembantu pimpinan institusi/proyek badan usaha di bidang keamanan dan ketertiban lingkungan kerja, membantu kepolisian negara di bidang penegakan hukum dan waspada, mengamankan keamanan (*security minded*) di lingkungan kerjanya, mengatur parkir kendaraan nasabah yang baik, memandu nasabah kedalam bank, mengarahkan nasabah untuk mendapatkan informasi

tentang produk, brosur, slip transaksi dan nomor antrian.²¹

5. *Branchless banking*

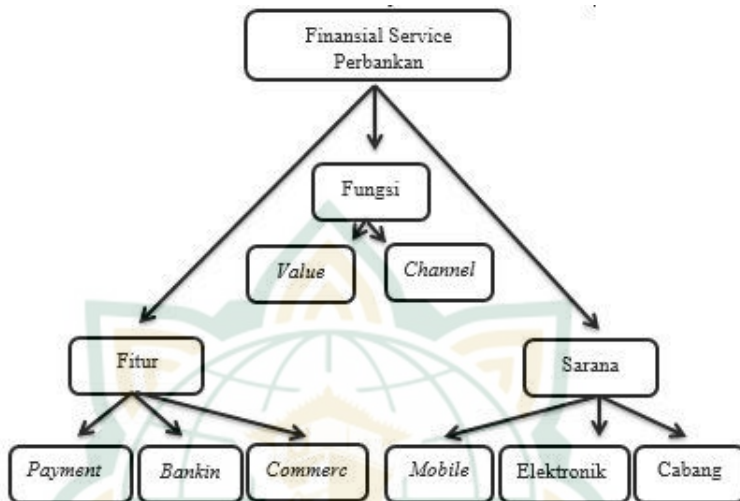
Branchless banking secara harafiah memuat pengertian sederhana, yaitu bank tanpa cabang. Sedangkan secara konseptual *branchless banking* dapat diartikan sebagai layanan perbankan yang dilakukan diluar kantor cabang dengan melalui perantara kerja sama pihak lain yang tidak termasuk dalam kategori bank dengan cara memanfaatkan teknologi. Jadi *branchless banking* dapat diartikan sebagai salah satu layanan keuangan untuk masyarakat tanpa harus pergi ke kantor fisik dengan jaminan keamanan, kemudahan dan efisiensi, yang mana layanan ini dapat dilakukan di pihak lain selain bank misalkan agen ritel, jaringan operator, toko-toko dan lainnya dengan biaya yang murah, dengan menggunakan teknologi atau dapat disebut dengan jasa pihak ketiga, layanan keuangan dapat diakses untuk melayani pasar *unbanked* dan *underbanked*.

Pada saat ini, bila dipandang dari sudut pandang, praktik layanan jasa perbankan *branchless banking* dikelompokkan menjadi tiga versi :

1. Dari fungsinya berperan sebagai *store value* (penyimpanan. nilai.uang) dan saluran.transaksi.
 2. Dari fitur produknya yang terdiri dari pembayaran, banking serta *commerce*.
 3. Dari sarana prasarana yang dapat digunakan berupa telepon seluler, perangkat..elektronik.,serta kantor..cabang.
- Bila digambarkan menggunakan struktur, terlihat seperti gambar dibawah ini.

²¹ Syahrul Anwar dan Rachmatullaily “Kinerja Frontliner dalam Upaya Meningkatkan Pelayanan Nasabah Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bogor Dewi Sartika,” 4.

Gambar 2.1 Struktur Layanan Jasa Perbankan



Sumber : I.G.N Alit Asmara Jaya Layanan *Branhless Banking*

Dapat disimpulkan bahwa *branchless banking* mengandung²²

1. Pelayanan dan transaksi dilakukan diluar kantor fisik.
2. Bekerja sama dengan pihak ketiga atau nasabah dari bank tersebut.
3. Layanan atau transaksinya terbatas hanya sebatas melakukan transaksi setor tunai, tarik tunai, segala jenis pembayaran dan tagihan serta transfer.
4. Menggunakan teknologi jaringan.
5. Ditujukan bagi masyarakat diplosok desa.

Dari kandungan isi diatas maka *branchless banking* dapat diartikan layanan keuangan yang dilakukan diluar kantor cabang melalui kerja sama dari pihak ketiga atau perwakilan bank sebagai agen bank, yang mana hanya melakukan transaksi yang terbatas menggunakan teknologi jaringan guna melayani transaksi segmen bawah atau masyarakat yang berada jauh dari kantor fisik.

²² I.G.N Alit Asmara Jaya, *Branhless Banking* (Jakarta: Expose PT Mizan Publika, 2017), 21.

a. Manfaat *branchless banking*

Branchless banking di perbankan syariah bertujuan buat memberikan layanan akses keuangan di sector UMKM dan masyarakat *unbanked*. *branchless banking* merupakan program untuk menjangkau lapisan *unbanked* (sesuai dengan tujuan primer perbankan syariah yang disesuaikan dengan maqasid syariah atau kesejahteraan bagi masyarakat).²³

Manfaat *Branchless banking* dapat dirasakan dari berbagai pihak antara lain adalah²⁴:

1. Dari sudut bank tersendiri manfaat yang diperoleh dari *Branchless banking* merupakan salah satu tujuan utama dari sebuah lembaga keuangan yaitu dengan adanya
 - a. *Branchless banking* bank dapat memperluas jangkauan layanan melalui agen (nasabah yang direkrut) yang mana dapat tersebar pada berbagai tempat.
 - b. *Branchless banking* bermodel agen ritel atau agen yang didirikan dipertokoan dapat beroperasi sesuai dengan jam operasional yang ditetapkan agen sendiri jadi bank sangat diuntungkan.
 - c. Bank tidak perlu membuka cabang atau kantor buat pelayanan masyarakat *unbanked*. Ini dapat memangkas biaya dalam pembukaan cabang atau kantor baru dan cabang telah digantikan dengan adanya agen dengan transaksi yang terbatas.
 - d. Bagi bank layanan *branchless banking* meningkatkan efisiensi kerja kator cabang, karena transaksi-transaksi yang sifatnya kecil seperti menabung, transfer, pembayaran dan lain-lain dapat diakses lewat agen.
 - e. Bank dapat meningkatkan jumlah nasabah, dengan adanya system *branchless banking* model agen masyarakat *unbanked* asal mula menyimpan uangnya

²³ Fetria Eka Yudiana, “Modifikasi Branchless Banking pada Perbankan Syariah di Indonesia Berdasarkan Kearifan Lokal.” 22.

²⁴ I.G.N Alit Asmara Jaya, *Branchless Banking* (Jakarta: Expose PT Mizan Publika, 2017), 25-34.

- dibawah kasur dapat beralih menggunakan agen untuk menabung atau setor tunai.
- f. Meningkatkan loyalitas nasabah, dimana nasabah yang telah terjangkau kantor cabang tidak perlu lagi pergi ke kantor cabang yang hanya sekedar membayar tagihan.
2. Manfaat selain dirasakan oleh perbankannya sendiri *branchless banking* juga dapat dirasakan masyarakat antara lain sebagai berikut:
Menyampaikan..kemudahan,..ketenangan,..kecepatan..serta keamanan bagi nasabah pada..melakukan.transaksi perbankan baik bagi nasabah yang telah mempunyai..nomor..rekening maupun..yang..belum memiliki nomor rekening²⁵.
 - a. Dengan adanya agen, masyarakat dapat mendapatkan layanan secara cepat tanpa harus ke kantor cabang, layanan yang dapat diberikan agen misalnya pembukaan rekening, transaksi setor tunai dan lainnya. Bahkan tidak perlu antri dan tidak tergantung pada jam operasional kantor cabang.
 - b. Selain mendapatkan layanan yang cepat, masyarakat juga merasakan kemudahan, dalam artian dimana prosedur yang sederhana, contohnya dalam kantor cabang harus mengisi formulir yang banyak dalam agen nasabah tidak banyak mengisi formulir.
 - c. Mendapatkan layanan dari agen yang murah. Mengapa demikian, karena fitur-fitur yang telah dibuat memang telah diperuntukkan buat kalangan segmen bawah yang mana secara keuangan berbeda dengan segmen menengah dan keatas, produk yang adapun telah dirancang khusus tanpa adanya biaya administrasi.

²⁵Herman Ahmadi , “Analisis Penerapan Brilinkdi Bank Bri Kota Madiun Sebagai Upaya Mendorong Financial Inclusion”, *Jurnal Akuntansi, Prodi. Akuntansi – FEB, UNIPMA*, vol. 1, no.2, (2018): 244 diakses pada 25 November, 2021, <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/inventory/article/view/2441>

- d. Akan mendapatkan layanan yang aman, walaupun transaksi ini dilakukan agen yang melalui teknologi, system keamanan masih diprioritaskan, keamanan tersebut dengan menggunakan PIN yang bersifat pribadi dan rahasia.
 - e. Selain kecepatan, kemudahan, kemurahan dan keamanan juga dapat meningkatkan budaya menabung dan berlatih menggunakan uang non tunai.
3. Manfaat yang dirasakan oleh agen yang berperan sebagai pihak ketiga atau wakil dari kantor cabang yaitu:
- a. Nasabah yang mendapatkan kesempatan menjadi agen merupakan sebuah peluang usaha atau secara bahasa dapat menghasilkan penghasilan tambahan disamping usaha primer yang telah dijalankan. Setiap transaksi yang dilakukan agen akan mendapatkan komisi dari pihak perbankan sesuai dengan perjanjian awal.
 - b. Meningkatkan jumlah pembeli dari usaha utamanya. Kebanyakan masyarakat pedesaan bila melakukan transaksi layanan keuangan ke toko ataupun yang lain mereka sekalian untuk membeli kebutuhan pokoknya, dan secara tidak langsung ini dapat meningkatkan jumlah pembeli ditoko yang berperan sebagai agen *branchless banking*.
 - c. Meningkatkan daya saing dengan toko lain. Sebagai agen tentu hal itu akan membedakan antara usahanya dengan usaha yang bukan agen. Selian itu juga mendapatkan layanan promosi secara gratis yang diikuti dalam program pemasaran yang dilakukan bank. Bank dapat memberitahukan kepada masyarakat telah dibuka agen yang dapat melayani layanan keuangan di daerah tertentu, dengan sendirinya bank akan menyebutkan alamat dan nama toko yang dijadikan agen.
 - d. Berkesempatan dalam mewujudkan atau merealisasikan tujuan utama. Dengan melayani masyarakat kecil dan dengan segala keterbatasan, dengan hadirnya agen dapat mempermudah masyarakat bahwa melakukan transaksi keuangan dapat dilakukan diagen, dengan siap agen akan

- membantu dan melayani kebutuhan nasabah dalam melakukan transaksi keuangan.
4. Adanya *branchless banking* juga berdampak positif terhadap perusahaan telekomunikasi, salah satu manfaat yang diperoleh perusahaan telekomunikasi adalah:
 - a. Dapat meningkatkan profit melalui bertambahnya *traffic data* dan SMS. Semakin banyak nasabah yang menggunakan *branchless banking*, maka akan berdampak pula pada *traffic* perusahaan telekomunikasi, dengan otomatis bila *traffic* perusahaan meningkat maka profit yang didapat perusahaan telekomunikasi akan semakin banyak pula.
 - b. Bertambahnya pelanggan atau konsumen, dimana setiap kali perusahaan bekerja sama dengan perbankan untuk menggunakan layanannya, maka bertambah pula pelanggan atau konsumen dalam perusahaan telekomunikasi tersebut.
 - c. Dengan adanya kerjasama antara perusahaan telekomunikasi dan perbankan akan menurunkan rasio dalam perusahaan tersebut.
 - d. Dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan telekomunikasi dengan kemitraan atau kerjasama.
 5. Pemerintah juga mendapatkan dampak positif dengan adanya *branchless banking*, dikarenakan *branchless banking* merupakan salah satu tujuan utama pemerintah untuk mewujudkan keuangan inklusif. Berikut manfaat yang dapat diperoleh pemerintah:
 - a. Pemerintah berencana untuk membuat strategi nasional tentang keuangan inklusif dengan mewujudkan sistem keuangan yang nantinya dapat diakses seluruh masyarakat dari segemen bawah sampai atas, dengan tujuan mendorong pertumbuhan ekonomi, penentaskan kemiskinan dan pemerataan pendapatan di Indonesia.
 - b. Program-program subsidi yang dilakukan pemerintah selama ini yang disalurkan secara tunai melalui beberapa instansi perbankan dapat dicairkan melalui agen, ini berguna untuk efisiensi dalam penyaluran dan menghindari adanya kebocoran.

- c. Tercatatnya transaksi keuangan masyarakat *unbanked* yang sebelumnya belum terdokumentasi. Setelah adanya *branchless banking* transaksi masyarakat *unbanked* dapat terdokumentasi dengan baik, dengan itu pemerintah dapat membentuk pemetaan potensi ekonomi sebagai bahan pengambilan keputusan untuk meningkatkan kesejahteraan.
 - d. Dapat meningkatkan *sector riil* karena adanya peningkatan pendapatan para agen. Dengan banyaknya jumlah agen yang tersebar luas di seluruh Indonesia mampu meningkatkan *sector riil*.
 - e. Dengan adanya agen-agen, dapat memberikan peluang kerja kepada masyarakat dalam arti dapat membuka lapangan kerja baru untuk mengurangi pengangguran di Indonesia.
6. Adanya *branchless banking* juga bermanfaat bagi regulator, dalam hal ini yang di sebut regulator adalah bank Indonesia dan OJK. Berikut manfaat yang diperoleh regulator
- a. Mengurangi penggunaan uang tunai dan dapat meminimalisis jumlah pencetakan uang tunai, dimana ini merupakan tujuan yang ingin dicapai pemerintah untuk menciptakan keuangan inklusif.
 - b. *Branchless banking* akan membantu mewujudkan adanya program gerakan menabung.
 - c. Dapat membantu mewujudkan system alat pembayaran yang baru, yaitu melalui telepon seluler dan lainnya, melalui layanan keuangan yang telah menyediakan fitur-fitur yang dapat mensukseskan adanya *branchless banking*.
 - d. Pada bulan Agustus 2014 bank Indonesia merencanakan adanya gerakan nasaional non tunai dimana program ini sangat sejalan dengan keberadaan *branchless banking*.
 - e. Meningkatkan fungsi intermediasi dalam penyaluran dana, dikalangan masyarakat menengah kebawah.
- b. Model model dalam layanan *branchless banking***
Ditinjau dari sisi penyelenggara model *branchless banking* dapat dibagi beberapa model, dengan adanya model

penyelenggara nantinya dapat menentukan peran mayoritas partner (bank atau perusahaan telekomunikasi). Model *branchless banking* yang ada di Indonesia sebagai berikut²⁶;

1) Model bank-led

Dalam model ini bank berperan sebagai penyelenggara atau sebagai provider layanan *branchless banking* yang mana bank bekerja sama dengan perusahaan telekomunikasi. Bank bekerja sama dengan salah satu nasabah yang mendaftarkan diri sebagai agen resmi dari bank tersebut, dimana agen tersebut berperan sebagai wakil dari bank dengan melayani transaksi nasabah secara terbatas. Agen resmi selalu dibawah naungan bank serta lisensi dan branding produk dari layanan model ini dimiliki oleh bank.

2) Model telco-led

kebalikan dari model *bank-led*, dalam model ini yang berperan sebagai penyelenggara adalah pihak dari perusahaan telekomunikasi dan bank tetap menjadi penghimpun dana atau sebagai sarana rekening tampungan dana nasabah. Dalam model ini produk akan dikembangkan oleh perusahaan telekomunikasi, sedangkan branding dana agen akan dipegang penuh dari pihak telekomunikasi. Sebagai gambaran bisnisnya, agar perusahaan telekomunikasi dapat meningkatkan profit, perusahaan telekomunikasi akan mendorong jumlah transaksi yang sifatnya pembayaran mikro, misalnya adalah pembelian pulsa menggunakan seluler. Selain mengandalkan pembayaran mikro, perusahaan telekomunikasi juga dapat mengembangkan bisnisnya melalui pengembangan fitur yang sudah ada, dengan memperluas kerja sama dengan instansi pembayaran. Seperti halnya yang telah dipraktekkan di kenya M-pesa namanya, mereka selalu meningkatkan fitur-fitur dan melaukan kerja sama dengan instansi lain yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakatnya.

²⁶ I.G.N Alit Asmara Jaya, *Branchless Banking* (Jakarta: Expose PT Mizan Publika, 2017), 39-50

3) Model hybrid

Model yang merupakan suatu penggabungan antara model *bank-led* dan juga *telco-led*. Model ini mengambil keuntungan dari masing masing model. Keduanya dipadukan menjadi satu sehingga dapat menciptakan sinergi yang lebih kuat dalam mencapai tujuan. Model hybrid dapat berjalan dengan persetujuan kedua belah pihak. Model ini dapat menggunakan nama serta lisensi bank sebagai nama produk *branchless banking* atau dapat berperan sebagai lembaga keuangan. Dalam kolaborasi kedua pihak dapat melakukan perjanjian atau membuat kesepakatan seperti halnya dari pengelola agen, nama produk, kebijakan, resiko dan pemasaran.

Tabel 2.1 kekurangan dan kelebihan masing-masing model

No	Model	Kekurangan	Kelebihan
1	<i>Bank-led</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan lambat - Jangkauan kurang maksimal - Operasional mahal - Kurangnya menguasai <i>mass marketing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengaturan intens dan rigid - Produk dijamin LPS - Diberi bunga - Kebijakan <i>customer protection</i>
2	<i>Telco-led</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Produk tidak terjamin LPS - Tidak mendapatkan Bunga - Tidak ada <i>Crossell</i> produk bank lain 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan cepat dan mudah - Jaringan tersedia diberbagai wilayah - Merger <i>Mass market</i> - Branding kuat
3	Hybrid	<ul style="list-style-type: none"> - Perlu model bisnis yang tepat 	<ul style="list-style-type: none"> - Sinergi kelebihan tersebut diatas - Focus dalam pengembangan dan pengelolaan - Komitmen tinggi manajemen

Sumber : I.G.N Alit Asmara Jaya Layanan *Branchless Banking*

4) Model pihak ketiga

Model ini merupakan model dari pengembangan dari model hybrid, dengan system pihak bank dan pihak perusahaan telekomunikasi membentuk perusahaan yang diberi nama dengan perusahaan *join venture* yang dikhususkan menyediakan layanan *branchless banking*. Tujuan utama dari model ini adalah agar mendapatkan focus strategi dalam pengembangan baik itu dari pemasaran, produk, pengembangan agen, dan lainnya yang masih dalam hubungan. Dengan terciptanya *join venture* maka akan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.

c. Produk dan layanan *branchless banking*

Terdapat empat jenis layanan dan produk *branchless banking*, yaitu berupa

a. Rekening tabungan, dengan fitur umum seperti:

- Setoran tunai
- Tarik tunai
- Kirim uang
- Pembelian
- Pembayaran
- Cek transaksi
- Cek saldo dan
- Ubah PIN

b. Uang elektronik (*e-money*) atau *e-wallet* dengan fitur umum seperti:

- Registrasi rekening
- Setoran tunai
- Tarik tunai
- Kirim uang
- Pembelian
- Pembayaran
- Cek transaksi
- Cek saldo dan
- Ubah PIN

c. Kredit

Produk ini merupakan produk yang ditujukan untuk kalangan berpenghasilan rendah atau yang termasuk usaha

segmen mikro. Layanan *branchless banking* dengan produk ini merupakan produk generasi berikutnya setelah kedua produk diatas sukses dilihat dari rekam jejak menabung secara berkala dan melihat rata-rata saldo.

d. Asuransi

Produk ini pula sama dengan produk nomer tiga, yaitu produk yang diwujudkan dalam fase pengembangan setelah adanya produk tabungan dan pembayaran. Produk ini nantinya akan dikembangkan dengan membentuk kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk menjalankannya.

6. Additive models dan Transformasional models

Dengan hal diatas produk rekening tabungan dan uang elektronik telah dikemas menjadi sebuah bank gengam dengan sebutan lain adalah *Mobile banking*. *Mobile banking* merupakan sebuah kemasan yang berisi dari suatu jenis produk layanan *Branchless banking* yang isinya merupakan rekening tabungan dan uang elektronik yang berisi fitur fitur seperti, setor tunai, Tarik tunai, kirim uang, pembelian, pembayaran, cek transaksi, cek saldo, registasi rekening dan ubah PIN. *Mobile banking* merupakan salah satu potensi untuk menunjang sarana mediasi karena mobile banking dapat berperan sebagai sarana tambahan atau juga sebagai sarana transformasional dengan mengedepankan masyarakat yang jauh dari kantor fisik melalui mobile banking.

Mobile banking telah menawarkan prospek perkembangan akses ke keuangan formal yang disesuaikan dengan layanan mereka yang saat ini belum dapat memiliki layanan keuangan. Dengan hal tersebut, perbankan harus siap melakukan perluasan pasarnya melalui layanan keuangan secara lebih murah bagi mereka yang telah memiliki layanan keuangan atau rekening. Dengan adanya kedua pendekatan diatas pasti akan memanjakan para nasabah dan calon nasabah dari segi keamanannya yang lebih besar. Dan perlu kita ketahui bersama dalam

pendekatan ini keduanya tidak saling berkaitan satu sama lainnya, perbedaanya yang dimilikinya adalah²⁷:

a. Model pendekatan tambahan atau *additive*

Model yang pertama ini mengutamakan target nasabah bank yang sudah ada layanan keuangan (rekening), dan menawarkan saluran mobile dan internet sebagai saluran tambahan, guna mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi sehari-hari tanpa harus ke kantor cabang. Pada umumnya perbankan akan menawarkan saluran tambahan untuk memberikan informasi dengan tujuan mempermudah transaksi, saluran tambahan yang ditawarkan oleh perbankan misalkan mobile banking, internet banking dan SMS banking

b. Model pendekatan tranformasional

Model kedua ini mempunyai tujuan yang sengaja untuk menjangkau pasar di luar atau menjangkau masyarakat yang *unbanked*, melalui penawaran produk yang memenuhi kebutuhan mereka yang belum mempunyai rekening bank. Orang-orang yang belum memiliki rekening biasanya adalah orang yang mayoritas sebagian dari negara berkembang. Biasanya orang yang tidak memiliki rekening adalah orang-orang heterogen misalkan orang pedesaan yang jauh dari kota. Model transformasi ini akan diperkuat dengan adanya agen atau pihak ketiga dari luar perbankan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diuraikan guna mengetahui posisi peneliti yang hendak dilaksanakan dari penelitian sebelumnya, selain itu juga untuk menghindari pengulangan penelitian dan juga bertujuan sebagai penguat dalam skripsi agar tidak terjadi plagiatisme, hal itu dikarenakan peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul peneliti.

²⁷ David Porteous, "The Enabling Environment For Mobile Banking In Africa" Commissioned by Department for International Development (DFID) (2006) : 15-16 diakses pada 31 Desember 2021. www.bankablefrontier.com

Adapun penelitian terdahulu yang peneliti temukan yaitu sebagai berikut:

1. Syah Amelia Manggala Putri dengan judul jurnal optimalisasi laku pandai berbasis masjid guna literasi dan inklusi keuangan syariah berkelanjutan, dengan permasalahan mengenai strategi pengoptimalan laku pandai berbasis masjid yang diharapkan dapat memberikan literasi kepada masyarakat terkait keuangan syariah dan menjangkau pangsa pasar. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan metode ground theory. Hasil dari penelitian ini adalah perbankan menggandeng masjid sebagai bentuk perwujudan dalam mengoptimalan laku pandai dengan merekrut agen laku pandai melalui kegiatan dan literasi. Kelebihan yang dimiliki penelitian ini adalah masyarakat nantinya bisa mengakses dan mendapatkan layanan keuangan syariah, disamping itu pula masyarakat dapat memperdalam pengetahuan tentang keuangan syariah. Kekurangan yang ada adalah sebagai agen yang diperwakilan oleh masjid masih cukup enggan untuk di akses masyarakat pedesaan khususnya yang berdomisili di daerah pegunungan karena jarak antar masjid yang satu dengan yang lain masih terbilang jauh²⁸. Perbedaan yang mendalam mengenai penelitian saya dengan penelitian ini adalah subjek yang dituju berbeda, penelitian ini menunjukkan bahwa mengoptimalkan *branchless banking* melalui keagenan melalui masjid sedangkan penelitian saya menuju bagaimana frontliner mengoptimalkan *branchless banking*.
2. Junarti, Saiful Anwar dan Fitra Anisa dengan judul jurnal *Optimization Strategy of Laku Pandai Policy in Islamic Bank: A Case Study* dengan permasalahan perbankan syariah belum dapat menjangkau penduduk terpencil yang mana kepercayaan dan kenyakinannya masih kental dan

²⁸ Syah Amelia Manggala Putri, "Optimalisasi Laku Pandai Berbasis Masjid Guna Literasi Dan Inklusi Keuangan Syariah Berkelanjutan," *jurnal ekonomi dan bisnis islam*, vol.3, no. 2 (2017): 119 diakses pada 6 Desember, 2021, <https://www.e-journal.unair.ac.id/JEBIS/article/view/6464>

melakukan transaksi syariah, potensi itu belum dapat dimaksimalkan bank syariah, dikarenakan dana yang terkumpul dari masyarakat dianggap masih minim dan membutuhkan waktu yang lama. Metode yang dilakukan dalam penelitian ini

Metode campuran kualitatif dan kuantitatif (persepsi manusia dan penyebaran kuisioner). Dari permasalahan diatas secara tidak langsung memerlukan strategi untuk menjangkau masyarakat kalangan bawah, hasil dari penelitian ini strategi yang digunakan pertama, dengan memperluas pemasaran dan promosi keseluruhan masyarakat, kedua, dengan melakukan peningkatan pendidikan dan melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait perbankan syariah, ketiga melakukan peningkatan melalui kualitas agen laku pandai, dengan melakukan pelatihan dan pemberian hadiah kepada agen laku pandai dan yang terakhir demi berkembangnya bank syariah laku pandai menetapkan visi misi yang dimiliki. Kelebihan dari penelitian ini adalah dimana peneliti hanya terfokus untuk melakukan analisis laku pandai, jadi analisisnya bisa maksimal dan memberikan pengertian yang baik kepada pembaca namun kekurangan yang dimiliki penelitian ini adalah dalam proses pengumpulan data dan pengorganisasian misalnya dalam tinjauan pustaka, sehingga peneliti menyarankan untuk menentukan lebih dari satu objek²⁹. Perdedaan terletak pada studi kasus dan subjek dalam penelitian.

3. Fetria Eka Yudiana dengan judulnya Modifikasi Branchless Banking pada Perbankan Syariah di Indonesia Berdasarkan Kearifan Lokal. Seperti judul yang diangkat dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada modifikasi *branchless banking* dengan menggunakan kearifan *local* yang ada dalam desa, kota ataupun daerah, karna dalam penelitian ini penelitian menemukan permasalahan dimana masyarakat desa dominan berkumpul dengan tetangganya yang lain, dari permasalahan itulah peneliti beranjak melakukan penelitian dengan metode kualitatif dengan hasil peneliti memfokuskan

²⁹ Junarti, dkk, "Optimization Strategy of Laku Pandai Policy in Islamic Bank: A Case Study, 142.

pada kelompok UMKM, kelompok mikro dan *unbanked people* sehingga dibutuhkan inovasi produk tabungan dan pembiayaan yang dapat nantinya dapat dijangkau masyarakat. Perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada objek yang digunakan dalam penelitian dalam penelitian ini berfokus dalam pengoptimalan branchless banking melalui karyawan atau pekerja yang ada dalam kantor cabang. Persamaan penelitian terletak pada tema yang juga membahas perkembangan *branchless banking*³⁰. Keunggulan dan kelemahan yang dimiliki dalam penelitian ini adalah sebuah keunggulan juga dapat menjadi kelemahan, keunggulan yang ada adalah peneliti ingin melakukan modifikasi branchless banking dengan berfokus pada UMKM dan micro yang diselaraskan dengan kearifan local. Kelemahan yang dimiliki adalah maksud dari kearifan local yang bagaimana, karena tidak mungkin pula perbankan akan menyesuaikan kearifan local satu persatu dari setiap daerah. Perbedaan dengan penelitian ini adalah memberi perubahan warna dalam melakukan strategi yang dilakukan sedangkan penelitian kali ini berfokus pada bagaimana cara pengoptimalan *branchless banking* dengan pendekatan *adiitive* dan *transformasional*.

4. Sudiah Hestianah dkk dengan judulnya Strategi Pelayanan Aplikasi Mobile Pegadaian Syariah Digital (Psd) Di Kantor Pegadaian Syariah. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui bagaimana strategi yang dalam pelayanan mobile pegadaian syariah, metode yang digunakan penulis adalah kualitatif diskriptif. Dalam penelitian ini strategi yang dapat digunakan dalam pelayanan mobile pegadaian syariah merupakan Dengan menerapkan strategi formulasi yaitu dengan meningkatkan kualitas didalam pelayanan berbasis online, memperkuat dan mempertahankan image di masyarakat dengan menekankan prinsip ekonomi syariah yang profesional, meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberi respon yang cepat kepada nasabah, mempertahankan dan meningkatkan sumber daya keuangan

³⁰ Fetria Eka Yudiana, "Modifikasi Branchless Banking pada Perbankan Syariah di Indonesia Berdasarkan Kearifan Lokal." 26.

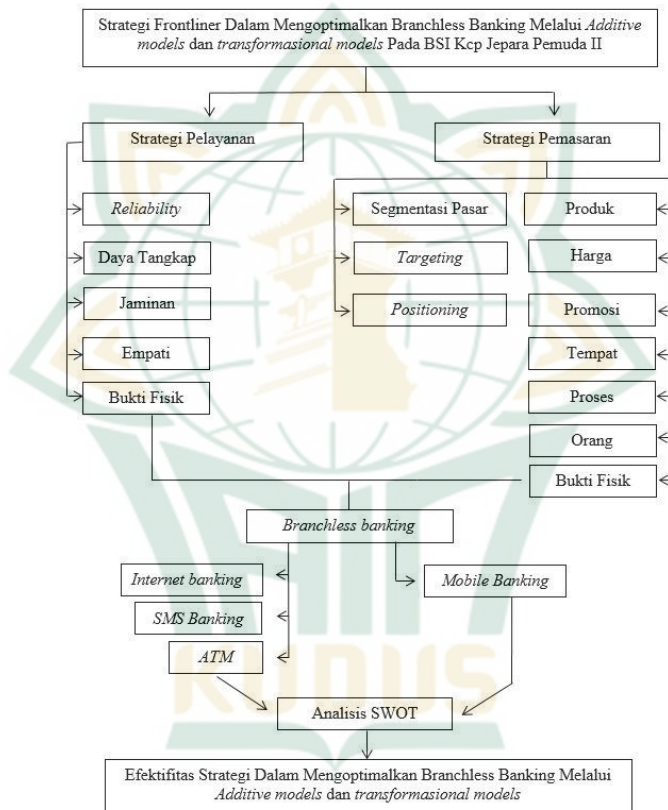
untuk mendukung pertumbuhan pegadaian. Perbedaan dengan penelitian ini adalah tempat yang digunakan dalam melakukan penelitian dalam penelitian ini bertempat pada Bank syariah Indonesia dengan Mobile banking yang merupakan salah satu layanan branchless banking, penelitian terdahulu berfokus pada pelayanan mobile pegadaian syariah yang bertempat di pegadaian syariah³¹. Keunggulan yang dimiliki penelitian ini adalah dapat menjelaskan secara detail bagaimana proses dan prosedur dalam pelayanan yang diberikan oleh pegadaian sedangkan kekurangan yang ada adalah penelitian ini hanya mengarah sejauh mana strategi bisnis yang telah digunakan pegadaian tanpa memberikan strategi tambahan yang harus diaplikasikan kedepan. Perbedaan penelitian terdapat pada studi kasus pegadaian dan bank syariah Indonesia

5. Dwi Ratna Pamungkas dengan judul penelitian strategi pelayanan PT bank Tabungan Pensiun Nasional Syariah TBK dalam meningkatkan loyalitas nasabah di MMS Kertosono, Nganjuk, Jawa Timur. Dalam penelitiannya menfokuskan pada penjelasan strategi pelayanan yang dilakukan oleh PT bank tabungan pensiun nasional serta ingin menjelaskan efektifitas strategi yang digunakan dalam PT bank tabungan pension nasional. Penelitian ini menggunakan penelitian diskriptif dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini adalah strategi yang digunakan BTPN syariah telah sesuai dengan apa yang digalakkan dan telah efektif dengan memaksimalkan promosi, faktor berhasilnya strategi yang digunakan meliputi pelayanan SDM, nasabah dan produk. Kelebihan yang dimiliki dalam penelitian ini adalah memiliki bahasa yang gampang dimengerti dan penjelasan yang jelas serta sedangkan kelemahan dalam penelitian ini adalah tidak dapat menjelaskan hambatan secara detail, dengan adanya penjelasan hambatan secara rinci maka nantinya akan

³¹ Sudiah Hestianah, Dian Mafulla, Dedeh Imam Fatmasari, “Strategi Pelayanan Aplikasi Mobile Pegadaian Syariah Digital (Psd) Di Kantor Pegadaian Syariah”, *Jurnal Stiedarul falah Mojokerto*, (2019): 8, <https://jurnal.stiedarulalahmojokerto.ac.id>.

muncul saran-saran yang lebih spesifik dan dapat diaplikasikan dalam perusahaan tersebut. Perbedaan penelitian, dalam penelitian ini berfokus pada strategi pelayanan secara umum baik dari produk ataupun yang lain sedangkan dalam penelitian saya memfokuskan dalam strategi dalam pengoptimalan *branchless banking*.³²

C. Kerangka Berfikir



³² Dwi Ratna Pamungkas, "Strategi Pelayanan PT Bank Tabungan Pension Nasional Syariah TBK Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Di MMS Kertosono, Nganjuk, Jawa Timur," *Jurnal Revitalisasi Jurnal Ilmu Manajemen* Vol 05 No. 03 (2016): 54 Diakses Pada 17 Januari 2022. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/Revitalisasi/article/view/479>