

**PEMANFAATAN FASILITAS *DIGITAL BANKING* BAGI
KEGIATAN PERBANKAN NASABAH (STUDI KASUS: PT BANK
DANAMON INDONESIA TBK)**

Use of Digital Banking Facilities for Customer Banking Activities (Case Study: PT Bank Danamon Indonesia TBK)

¹Denada Rahma Bachtiar, ²Endang Wirjatmi, ³Sutarto Mochtar

^{1,2,3}Politeknik STIA LAN Bandung

¹denadabach@gmail.com, ²endang.wirjatmi@poltek.stialanbandung.ac.id,

³sutarto.mochtar@poltek.stialanbandung.ac.id,

**INFORMASI
ARTIKEL**

ABSTRAK

Article history :

Dikirim :

14-11-2021

Revisi Pertama :

12-12-2024

Diterima :

20-12-2024

Kata Kunci :

*Digital Banking; Inovasi
Teknologi; Layanan
Perbankan; Analisis
SWOT; Manajemen
Strategis.*

Keywords :

*Digital Banking;
Technological Innovation;
Banking Services;
Strategic Management.*

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong digitalisasi layanan perbankan sebagai respons terhadap kebutuhan nasabah yang terus meningkat. PT Bank Danamon Indonesia Tbk memanfaatkan fasilitas digital banking untuk meningkatkan efisiensi transaksi, daya saing, dan kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan layanan digital banking di Danamon dengan menggunakan metode penelitian tindakan berpendekatan kualitatif melalui analisis SWOT. Data diperoleh melalui observasi, wawancara dengan informan kunci, telaah dokumen, serta pengisian kuesioner oleh pegawai internal dan nasabah pengguna layanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan digital banking memberikan kemudahan akses, efisiensi operasional, dan peningkatan kualitas layanan. Namun, masih ditemukan kelemahan seperti kurang optimalnya promosi, edukasi nasabah, dan pemeliharaan sistem teknologi. Untuk mengatasi kelemahan tersebut, disarankan penguatan layanan internal melalui peningkatan infrastruktur teknologi, promosi yang intensif, pengembangan fitur inovatif, serta kolaborasi lintas lembaga perbankan guna menciptakan ekosistem layanan yang lebih inklusif, kompetitif, dan sesuai dengan kebutuhan pasar digital yang dinamis.

Abstract

The development of information technology has driven the digitalization of banking services in response to the increasing needs of customers. PT Bank Danamon Indonesia Tbk utilizes digital banking facilities to improve transaction efficiency, competitiveness, and service quality. This study aims to analyze the implementation of digital banking services at Danamon using a qualitative action research method through SWOT analysis. Data were obtained through observation, interviews with key informants, document

reviews, and filling out questionnaires by internal employees and customers using the service. The results of the analysis show that the implementation of digital banking provides easy access, operational efficiency, and improved service quality. However, weaknesses were still found such as less than optimal promotion, customer education, and maintenance of technology systems. To overcome these weaknesses, it is recommended to strengthen internal services through improving technology infrastructure, intensive promotion, developing innovative features, and collaboration across banking institutions to create a more inclusive, competitive service ecosystem that is in accordance with the needs of a dynamic digital market.

A. PENDAHULUAN

Penggunaan ponsel pintar (*smartphone*) dalam rentang lima tahun terakhir mencapai setengah dari jumlah penduduk Indonesia menimbulkan disrupsi teknologi. Fenomena tersebut menandai bahwa digitalisasi *banking* mulai diterapkan di beberapa bank milik pemerintah maupun swasta. Layanan ini bertujuan meningkatkan efisiensi kegiatan operasional dan mutu pelayanan bank kepada nasabahnya. Untuk itu, seiring dengan evolusi dunia perbankan yang terjadi, bank perlu mengembangkan strategi bisnis dengan mengubah budaya transaksi secara tradisional menjadi modern yakni dengan diciptakannya layanan digital bagi transaksi perbankan. Hal tersebut didorong pula oleh faktor perkembangan teknologi informasi yang pesat, dimana secara langsung dapat mempengaruhi budaya transaksi perbankan dari nasabah bank. Di banyak industri, khususnya inovasi teknologi sekarang menjadi pendorong terpenting kesuksesan kompetitif. Perusahaan di berbagai sektor bergantung pada produk yang dikembangkan dalam lima tahun terakhir untuk hampir sepertiga atau lebih dari penjualan dan keuntungan perusahaan (Schilling, 2017). Kecenderungan perilaku masyarakat dalam penggunaan teknologi menuntut institusi perbankan untuk melakukan inovasi dari sisi teknologi, dimana inovasi tersebut selain digunakan sebagai alat dari suatu institusi perbankan untuk menyesuaikan dengan modernisasi di era digital sekarang ini, inovasi tersebut juga sebagai upaya untuk berkompetisi dengan institusi perbankan lain. Inovasi dapat dicapai melalui beberapa proses, yaitu adopsi, pengembangan, mengkreasi, mengimplementasi, mengkomersialisasi (Baregheh, Rowley, dan Sambrook, 2009). Fasilitas *digital banking* yang tercipta pasti melibatkan teknologi informasi. Teknologi informasi merupakan sebuah bentuk umum yang menggambarkan setiap teknologi yang membantu menghasilkan, memanipulasi, mengkomunikasikan, menyimpan, dan/atau menyampaikan informasi (Williams dan Sawyer, 2015). Maka dengan adanya teknologi informasi tersebut, membuat manusia lebih mudah serta efisien dalam bekerja. Dimana teknologi informasi dan kehidupan manusia sekarang ini tidak dapat dipisahkan dari teknologi informasi karena dengan adanya teknologi informasi dapat memberikan kemudahan bagi manusia dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Jadi teknologi informasi saat ini harus relevan dengan perkembangan globalisasi yang terjadi, khususnya bagi industri perbankan di Indonesia. Kemudian teknologi informasi dapat sebagai media bagi perusahaan jasa perbankan untuk dapat berkompetisi dalam hal inovasi *digital banking* dengan perusahaan jasa perbankan lainnya.

Dalam perumusan suatu tindakan atau kebijakan dalam perusahaan, diperlukan suatu perencanaan yang komprehensif pada manajemen tersebut agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Manajemen strategis merupakan suatu hal yang krusial dalam proses pencapaian tujuan perusahaan berupa serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan. Ini termasuk pemindaian lingkungan internal maupun eksternal,

perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian (Hunger dan Wheelen, 2011). Kemudian selain dikaitkan dengan manajemen strategis, pemanfaatan fasilitas *digital banking* ini merupakan salah satu bentuk inovasi. Inovasi adalah suatu gagasan atau metode atau obyek yang dianggap baru (Lestary, 2009). Inovasi terdiri dari tahapan proses yang beragam dimana perusahaan menerjemahkan ide-ide menjadi produk, jasa, atau proses yang baru atau meningkatkan yang sudah ada agar berhasil memajukan, bersaing, dan membedakan dirinya dengan pesaing di pasar (Baregheh *et al.*, 2009). Pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru oleh orang dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan dengan berbagai aktivitas transaksi di dalam tatanan organisasi tertentu Van de Ven, 2004).

Pada hakikatnya, inovasi tidak harus merupakan sesuatu penemuan baru, namun dapat juga berupa pengembangan (*expansion*) dari gagasan yang bersifat baru atas suatu aktivitas yang dikembangkan. Itulah sebab mengapa inovasi tidak sama dengan *invention* (penemuan), karena penemuan cenderung terbentuk dari sesuatu yang baru yang belum pernah ada sebelumnya. Biasanya inovasi terbentuk dari gagasan baru yang belum pernah ada atau pun diterbitkan sebelumnya serta interaksi dengan pihak lain untuk melengkapi pemikiran dan usaha untuk menyatukan perbedaan dalam rencana inovasi. Kemudian sebuah inovasi biasanya berisi terobosan-terobosan baru mengenai sebuah hal yang diteliti oleh inovator (orang yang membuat inovasi) namun tidak harus berupa menggunakan dan/atau menciptakan *knowledge* (pengetahuan) baru karena inovasi biasanya sengaja dibuat melalui berbagai macam eksperimen atau pun penelitian yang terencana. Hal tersebut karena adanya faktor eksternal, misalnya fasilitator dan target yang membantu memfokuskan ide inovasi. Selain itu terdapat pula faktor lain seperti *market* (pasar), *network* (jaringan), modal, dan *skill* (keahlian) yang juga melengkapi proses inovasi. Pada sektor publik, inovasi pada prinsipnya berisikan dimensi sikap (*soft*) dan dimensi teknis (*hard*). Dimensi sikap berkaitan dengan cara menggugah atau menyadarkan pengambil kebijakan untuk melakukan inovasi. Sedangkan dimensi teknis berkaitan dengan penguasaan pengetahuan teknis (manajerial dan substantif) yang dibutuhkan oleh suatu inovasi (Rogers, 2003). Seiring dengan perkembangan teknologi yang begitu cepat dan perubahan perilaku, kebutuhan nasabah juga terus meningkat sehingga mendorong perbankan untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabahnya. Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2016, pengertian dari perbankan digital ialah layanan atau kegiatan perbankan dengan menggunakan sarana elektronik atau digital milik bank, dan/atau melalui media digital milik calon nasabah dan/atau nasabah bank yang dilakukan secara mandiri. Keberadaan perbankan digital memungkinkan calon nasabah dan/atau nasabah bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, registrasi, pembukaan rekening, transaksi perbankan, dan penutupan rekening, termasuk memperoleh informasi lain dan transaksi di luar produk perbankan, antara lain nasihat keuangan (*financial advisory*), investasi, sistem perdagangan berbasis elektronik (*e-commerce*), dan kebutuhan nasabah lainnya.

Dalam penyelenggaraan layanan perbankan digital di Indonesia, sangat penting bagi semua pihak khususnya pihak perusahaan jasa perbankan untuk mengusahakan faktor keamanan (*security*) dan kenyamanan transaksi perbankan digital guna memperoleh kepercayaan (*trust*) semua pihak terutama nasabah terhadap layanan teknologi perbankan yang digunakan tersebut. Sehubungan dengan hal itu, maka antara lain diperlukan kepastian terkait keabsahan data nasabah, melalui pemanfaatan data Kartu Tanda Penduduk (KTP) Elektronik yang terintegrasi langsung dengan sistem Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil).

B. METODE

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah *action research* (penelitian tindakan) dengan pendekatan kualitatif. Penelitian tindakan dicirikan sebagai penyelidikan sistemik yang kolektif, kolaboratif, refleksi diri, kritis, dan dilakukan oleh peserta penelitian (McCutcheon dan Jung, 1990). Tujuan dari penelitian tersebut adalah pemahaman tentang praktik dan artikulasi dari rasionalitas atau filosofi praktik dalam rangka meningkatkan praktik.

Kemudian penelitian tindakan secara tradisional didefinisikan sebagai pendekatan penelitian yang didasarkan pada hubungan pemecahan masalah kolaboratif antara peneliti dan klien yang bertujuan untuk memecahkan masalah dan menghasilkan pengetahuan baru serta kolaborasi perencanaan, pengumpulan data, mengambil tindakan, dan kemudian menemukan fakta tentang hasil dari tindakan itu untuk merencanakan dan mengambil tindakan lebih lanjut. Ide kuncinya adalah bahwa penelitian tindakan menggunakan pendekatan ilmiah untuk mempelajari resolusi masalah sosial atau organisasi yang penting bersama-sama dengan pihak yang terlibat dengan penelitian ini secara langsung (Coghlan dan Brannick, 2005)

Dapat dikatakan, gabungan istilah "*action*" (tindakan) dan "*research*" (penelitian) menunjukkan ciri utama dari penelitian tindakan ialah keutamaan praktik dan gagasan sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dalam penelitian. Penelitian tindakan memberikan suatu cara kerja yang mengaitkan teori dan praktik menjadi suatu keutuhan (*ideas-in-action*). Metode penelitian ini lebih melibatkan fungsi dan kolaborasi dari dua hal secara kolektif, sehingga kekuatan penelitian ini secara keseluruhan lebih besar komprehensif dan *real* (nyata) ketimbang hanya penelitian kualitatif saja. Dengan menganalisis fenomena yang terjadi di lapangan dimana tetap menggunakan wawancara, observasi, kajian dokumen, yang dipadukan dengan penyebaran kuesioner tertutup kepada sejumlah informan yang terlibat langsung dengan penelitian.

Dalam penelitian tindakan lebih menekankan pada esensi yang terjadi di lapangan secara nyata dan melibatkan beberapa tahapan penelitian. Misalnya perencanaan (*planning*), pelaksanaan (*implementation*), pemantauan (*monitoring*), dan penilaian (*appraisal*) yang kemudian keempatnya membentuk suatu siklus penelitian. Kemudian selain itu, penelitian ini dilakukan dengan kolaborasi menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis secara deskriptif, dimana diharapkan menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang fakta yang terjadi sebenarnya di lapangan, yaitu dengan teknik observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan kajian dokumen yang dilakukan oleh peneliti, kemudian didukung oleh penyebaran kuesioner tertutup untuk dengan menggunakan analisis SWOT untuk mendapatkan temuannya, yaitu mencakup pengukuran formal dan sistematis dengan penggunaan skala *likert* melalui seperangkat pertanyaan yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner tersebut. Dalam proses penyebaran kuesioner, peneliti mengumpulkan data-data numerik sebagai bahan untuk melakukan analisis. Jikapun terdapat data berbentuk narasi, data tersebut bukan bagian untuk dianalisis, tetapi merupakan informasi tambahan. Dari fenomena atau kejadian yang terjadi, kemudian dianalisis dan selanjutnya digambarkan dalam bentuk tulisan dengan sistematika yang rasional dan dipadukan dengan perhitungan data melalui hasil survei dari kuesioner. Metode penelitian yang tepat dapat memudahkan peneliti untuk mendapatkan data yang tepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan reliabilitasnya.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai internal Danamon serta nasabah pengguna *digital banking* Danamon. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan mempertimbangkan teori yang digunakan, keingintahuan untuk memahami fenomena dan pengetahuan langsung dari subyek penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai internal

Danamon sebagai penyelenggara layanan, nasabah pengguna *digital banking* Danamon serta bank kompetitor (BCA). Pemilihan informan dipilih secara *purposive* dengan didasarkan pada suatu alasan, pertimbangan, dan karakteristik tertentu agar sampel tersebut sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, yakni informan kunci yang berpartisipasi langsung, memiliki keahlian, memahami, dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan pemanfaatan *digital banking* bagi kegiatan perbankan di Danamon.

Teknik analisis data sebagai proses mencari dan menyusun naskah wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain secara sistematis, yang diakumulasi untuk membentuk pemahaman sendiri dan memungkinkan untuk menyajikan sesuatu yang telah ditemukan sebelumnya Sugiyono, 2011). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis SWOT. Teknik analisis ini digunakan peneliti karena *output* yang dihasilkan bagi penelitian ini ialah rumusan strategi internal dan eksternal Danamon sebagai perusahaan jasa perbankan, serta pembentukan model pengembangan inovasi. Dimana SWOT merupakan suatu alat pengkajian strategi di dalam manajemen suatu perusahaan baik secara internal maupun eksternalnya dengan menganalisis *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threat* (Ancaman) yang dapat memberikan suatu gambaran terhadap penyusunan rencana perusahaan di masa depan untuk menghasilkan identifikasi *distinctive competencies* (tindakan bersaing) perusahaan dari sumber daya serta kemampuan internal dan eksternal yang dimiliki perusahaan.

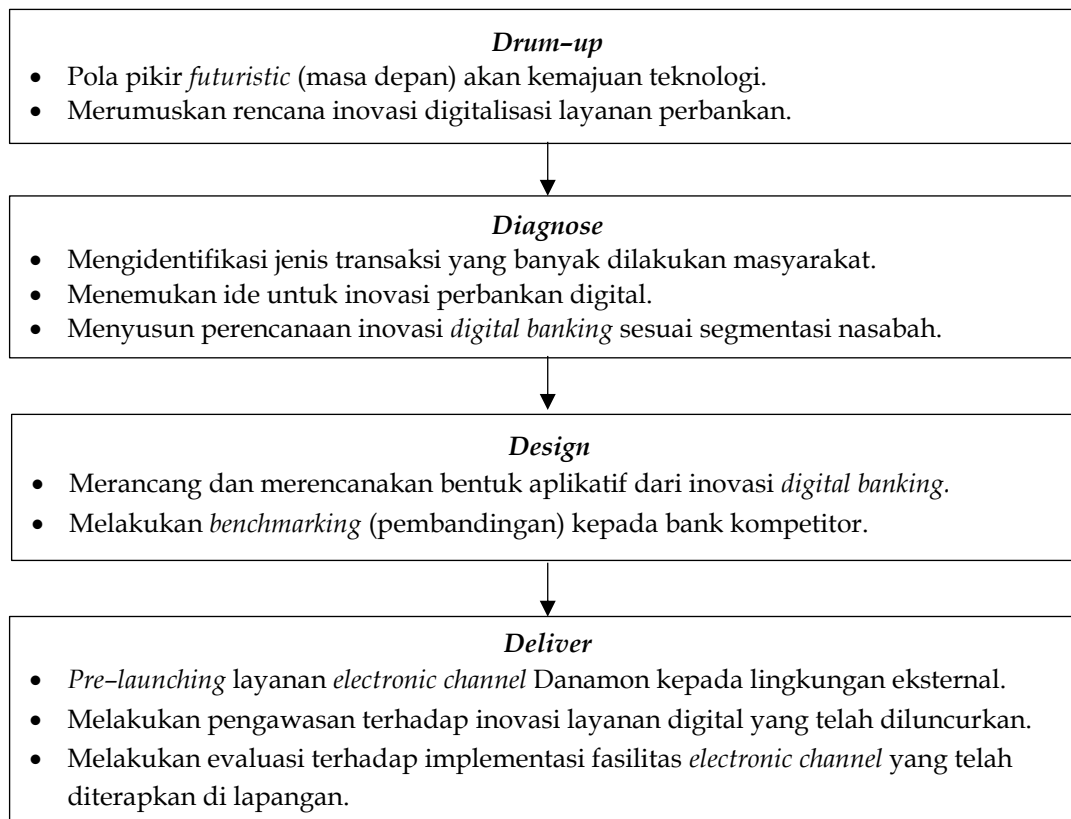
Sebagaimana pendapat mengenai pengertian analisis SWOT menurut Rangkuti (2015:18) yang mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Kemudian Jogiyanto (2005:46) berpendapat juga mengenai pengertian analisis SWOT yakni sebagai strategi untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan peluang-peluang eksternal serta tantangan-tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu, setiap situasi yang terjadi di internal maupun eksternal perusahaan menentukan pula strategi yang dibentuk atau dilakukan suatu perusahaan.

Analisis SWOT yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok permasalahan internal (*strength* dan *weakness*), serta pokok permasalahan eksternal (*opportunity* dan *threat*). Analisis SWOT juga menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi rintangan yang harus dihadapi untuk memenuhi tujuan yang diinginkan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum mengetahui indikator-indikator strategi internal dan eksternal perusahaan, terdapat hasil observasi yang dilakukan peneliti mengenai analisis tahapan inovasi sebagaimana teori dari Rogers (2003:278). Rogers menjelaskan bahwa *drum-up* merupakan tahap awal terciptanya inovasi yang bersifat *soft* karena melibatkan pola pikir yang orientasinya terkonsentrasi kepada sikap. Berbeda dengan tahap-tahap selanjutnya yaitu *diagnose*, *design*, *deliver*, dan *display* yang termasuk kategori *hard* karena bersifat teknis.

Drum-up yang diterapkan Danamon dalam merencanakan inovasi *digital banking* ialah dengan menciptakan pola pikir *futuristic* (masa depan) yang berorientasi kepada kemajuan teknologi saat ini agar dapat menggugah inisiatif berinovasi dengan menciptakan rencana inovasi layanan perbankan digital. Gambaran tahapan inovasi layanan *digital banking* yang dilakukan PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. secara singkat digambarkan melalui alur berikut:



Sumber: Hasil olahan peneliti, 2021

Gambar 1. Tahapan Inovasi Digital Banking Danamon

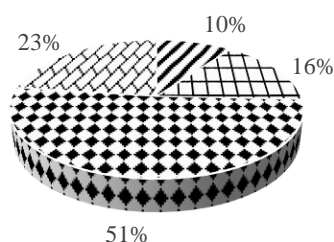
Kemudian setelah penerapan *drum-up* pada tahap awal, Danamon melakukan *diagnose* dengan mengidentifikasi jenis transaksi yang banyak dilakukan masyarakat serta menemukan ide untuk inovasi perbankan digital menyesuaikan dengan transformasi teknologi informasi saat ini, yakni mulai menyusun perencanaan inovasi *digital banking* dengan memanfaatkan segmentasi nasabah yang memiliki frekuensi dan mobilitas transaksi yang tinggi.

Kemudian pada tahap ketiga ialah *design*. Secara literal *design* berarti merancang/merencanakan, dimana Danamon sebagai penyedia jasa perbankan melakukan rancangan aplikatif dari inovasi layanan *digital banking* secara lebih detail dalam hal sistem maupun fisik *mobile application*, sebelum siap diimplementasikan secara nyata di lapangan. Selain itu tahap *design* dapat didukung juga dengan *benchmarking* (perbandingan) dengan bank kompetitor untuk

mengembangkan rancangan inovasi, bahkan diharapkan dapat tercipta suatu *invention* (penemuan) baru terkait layanan *digital banking* yang telah direncanakan.

Selanjutnya tahap keempat yakni *deliver*. Tahap *deliver* yang dilakukan Danamon dalam inovasi layanan *digital banking* ialah dengan melakukan *pre-launching* (peluncuran) layanan *electronic channel* Danamon kepada lingkungan eksternal, kemudian melakukan *controlling* (pengawasan) terhadap layanan yang telah diluncurkan tersebut, serta melakukan evaluasi terhadap implementasi inovasi fasilitas *electronic channel* yang telah diterapkan di lapangan agar selanjutnya dilakukan *maintenance* (pemeliharaan) secara berkala. Kemudian tahap terakhir yaitu *display*, ialah melakukan promosi atas fasilitas *digital banking* Danamon melalui media cetak maupun media elektronik, serta edukasi/sosialisasi kepada masyarakat sebagai calon pengguna. Namun pada kenyataan di lapangan, implementasi upaya promosi dan edukasi dari Danamon kepada nasabah/masyarakat luas masih kurang terlaksana, sehingga inilah yang menjadi hambatan pengimplementasian teori di lapangan yang masih kurang terlaksana dengan baik.

Selanjutnya akan dibahas mengenai karakteristik pengguna *digital banking* Danamon yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh 70 orang responden yang telah ditentukan dan kemudian dilakukan klasifikasi menjadi 4 (empat) kelompok generasi berdasarkan tahun kelahiran yakni generasi *Baby Boomers* (1946–1960), Generasi X (1961–1980), Generasi Y (1981–1994), serta Generasi Z (1995–2010).



▣ Baby Boomers ▢ X ▣ Y ▤ Z

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2021

Pada gambar tersebut menunjukkan kelompok generasi yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian ini, dimana Generasi Y menjadi kelompok yang paling banyak berpartisipasi yakni sebesar 51% (36 orang), sedangkan responden dari Generasi *Baby Boomers* menjadi kelompok yang memiliki proporsi paling sedikit yakni sebanyak 7 orang (10%) dari total responden yang berpartisipasi. Artinya, kecenderungan nasabah Danamon berada pada kelompok Generasi Y yang memiliki kisaran usia 27–40 tahun. Berikut ini adalah hasil tanggapan responden dari dimensi *strength* (kekuatan) dari *electronic channel* Danamon yang terdiri dari indikator kemudahan akses, kesesuaian dengan kebutuhan layanan perbankan, pengaruh terhadap kualitas pelayanan Danamon, pengembangan fitur layanan sesuai teknologi terkini, serta pengaruhnya terhadap efisiensi dan efektivitas transaksi perbankan. Masing-masing indikator tersebut dideskripsikan berdasarkan hasil tanggapan responden berikut ini.

Dari hasil-hasil tersebut, terlihat bahwa tanggapan responden dari indikator-indikator dimensi SWOT (*Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*) pada kuesioner yang disebarkan kepada 70 orang sampel responden, memperlihatkan respon atau tanggapan dari subjek-subjek yang terlibat langsung dalam pelaksanaan strategi pemanfaatan *digital banking* bagi kegiatan perbankan di

Danamon, sehingga Danamon dapat menentukan langkah perubahan strategi untuk internal dan eksternal perusahaan dalam proses pemanfaatan *digital banking* Danamon agar dapat tercapai suatu pelayanan jasa perbankan digital yang terbaik.

Berikut ini adalah tabel dari rekapitulasi tanggapan responden atas keempat dimensi strategi pemanfaatan *digital banking* Danamon, berdasarkan masing-masing jumlah persentase rata-rata yang telah dijabarkan sebelumnya.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Tanggapan Responden Dimensi SWOT

No.	Dimensi	Skor	Persentase (%)
1.	<i>Strength</i> (Kekuatan)	1.184	84,5
2.	<i>Weakness</i> (Kelemahan)	462	55
3.	<i>Opportunity</i> (Peluang)	1.200	85,7
4.	<i>Threat</i> (Ancaman)	758	67,6
Rata-rata		901	73,2

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2021

Berdasarkan hasil tabel rekapitulasi tanggapan responden mengenai dimensi strategi pemanfaatan *digital banking* Danamon di atas, dihasilkan persentase rata-rata yakni sebesar 73,2% dengan rata-rata skor sebesar 901. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pemanfaatan *digital banking* yang telah dijalankan PT Bank Danamon Indonesia, Tbk masih memiliki faktor-faktor *weakness* (kelemahan) yang cukup berpengaruh sehingga strategi yang dilakukan tersebut belum optimal. Kondisi dimana berpengaruhnya faktor-faktor kelemahan tersebut, dapat diminimalisir dengan adanya pembenahan dan peningkatan fasilitas *digital banking* oleh Danamon melalui perbaikan serta pembaharuan layanan *digital banking* agar selalu menyesuaikan dengan kemajuan teknologi perbankan dan perilaku transaksi nasabah saat ini. Dimana usaha tersebut dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan secara simultan melalui berbagai aspek yang terkait dengan layanan *digital banking* Danamon.

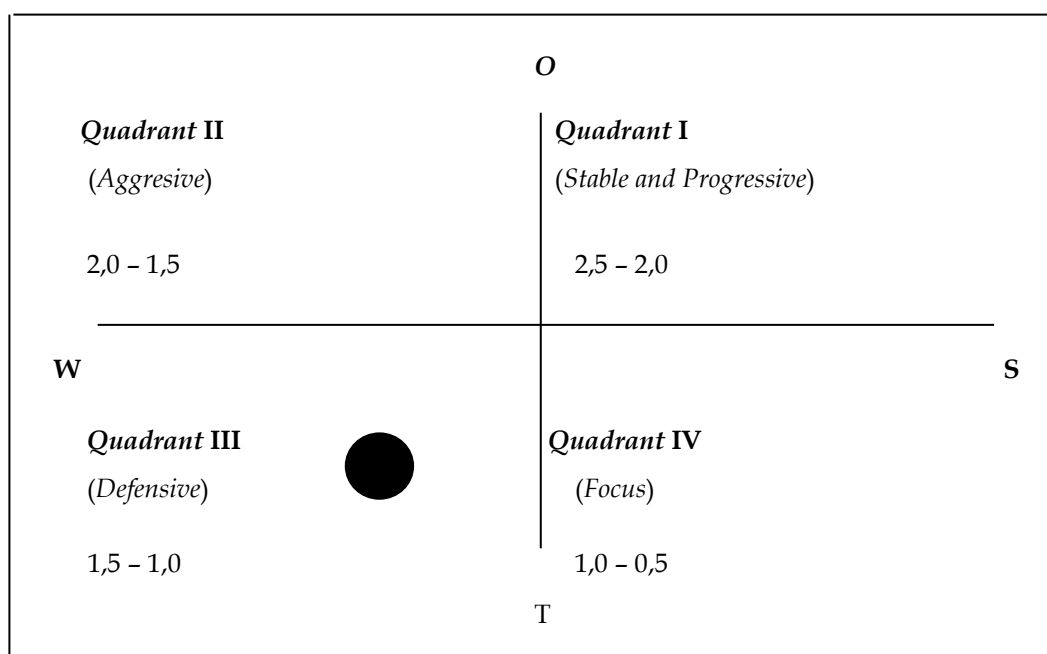
Berdasarkan hasil penelitian melalui pengamatan, wawancara informan yang terkait langsung dengan objek penelitian, kajian dokumen, serta pengisian kuesioner, dinyatakan bahwa kondisi internal dan eksternal Danamon berada pada kategori rata-rata (*average*) yakni sebesar 3,40 dan 3,52 yang mengacu dari hasil identifikasi IFAS dan EFAS yang telah dilakukan sebelumnya.

Selanjutnya pemetaan S-W dan O-T menunjukkan bahwa kondisi PT Danamon Indonesia, Tbk saat ini berada pada kuadran III ("Bertahan"), dimana *gap* pada faktor internal antara *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) adalah sebesar 2,44. Sedangkan penilaian dari faktor eksternal (peluang dan ancaman) menunjukkan nilai positif sebesar 2,50. Jadi nilai yang terbentuk dari masing-masing koordinat IFAS dan EFAS adalah sebesar 1,22 dan 1,25. Dimana berarti posisi dan kondisi strategi *digital banking* Danamon dalam pemanfaatan bagi kegiatan perbankan nasabah telah dilakukan dengan mempertahankan serta mengembangkan layanan *digital banking* Danamon yang ada saat ini, agar dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan perilaku transaksi nasabah. Strategi yang dilakukan setelah melihat hasil analisis dimana kondisi strategi Danamon yang berada pada kuadran III tersebut, yakni kondisi strategi yang dilakukan termasuk strategi defensif yang dilakukan kepada lingkungan eksternal dengan upaya mengembangkan dan mengekspansi layanan *digital*

banking Danamon khususnya kepada masyarakat luas serta dengan melakukan perbaikan/pemeliharaan secara konsisten atas layanan *digital banking* Danamon.

Dari hasil analisis tersebut, koordinat kuadran strategi yang terbentuk berada di kuadran III yaitu strategi *defensive* (bertahan). Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa kondisi ini sifatnya mempertahankan kondisi dan strategi yang telah berjalan dan merupakan kondisi strategi berkelanjutan karena merupakan pengembangan dari tujuan-tujuan perusahaan yang diharapkan dalam hal pemanfaatan *digital banking* Danamon.

COMPREHENSIVE TOWS ANALYSIS



Sumber: Hasil analisis data, 2021

Gambar 2. Posisi dan Kondisi Strategi PT Bank Danamon Indonesia Tbk

Dapat disimpulkan bahwa dari hasil perhitungan skor serta kondisi strategi pada diagram *TOWS Analysis* tersebut menunjukkan bahwa tingkat ketercapaian strategi pemanfaatan *digital banking* bagi kegiatan perbankan nasabah di Danamon, serta kondisi lingkungan eksternal (pemerintah, masyarakat, dan pesaing/kompetitor) masih mendukung keberadaan dan keberlanjutan layanan *digital banking* Danamon. Dalam rencana strategi dari *digital banking* yang telah dijelaskan sebelumnya, pentingnya pengembangan inovasi menjadi strategi alternatif dalam pemanfaatan layanan digital Danamon. Sebagaimana posisi dan strategi Danamon serta analisis faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, pengembangan inovasi yang perlu dilakukan Danamon yakni dengan secara simultan melakukan perbaikan, pemeliharaan, serta peningkatan terhadap aspek fasilitas digital, baik dalam kualitas layanan *electronic channel* maupun dalam mencapai Standar Pelayanan Minimum (SPM) layanan pada setiap kantor cabang. Misalnya dengan meningkatkan kualitas dan pemeliharaan layanan *digital banking* Danamon, promosi ke lingkungan eksternal (masyarakat), peningkatan upaya sosialisasi kepada nasabah internal Danamon, program khusus untuk nasabah yang konsisten

menggunakan layanan *digital banking* Danamon, serta pembaharuan fitur baru pada *mobile application electronic channel* Danamon dengan menyesuaikan jenis transaksi yang sering dilakukan nasabah saat ini.

Selain melakukan pengembangan inovasi pada lingkungan internal, Danamon perlu melakukan hal tersebut kepada lingkungan eksternal, misalnya dengan cara melakukan promosi melalui media elektronik, lebih gencar dalam mengikuti pameran/*booth* layanan perbankan digital, serta lebih meningkatkan kembali *after-sales relationship* (hubungan pasca-penjualan) dengan nasabah *existing* Danamon demi upaya perluasan relasi untuk mendapatkan segmentasi calon nasabah baru pengguna layanan *digital banking* Danamon.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Implementasi pemanfaatan *digital banking* bagi kegiatan perbankan nasabah di Danamon yang terlihat dari faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal saat ini (*existing*), belum berjalan maksimal. Hal tersebut terlihat dari *gap* pada faktor internal antara *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) sebesar 2,44. Sedangkan penilaian dari faktor eksternal (peluang dan ancaman) menunjukkan nilai positif sebesar 2,50. Jadi nilai yang terbentuk dari masing-masing koordinat IFAS dan EFAS adalah sebesar 1,22 dan 1,25. Dari hasil tersebut, maka posisi dan kondisi strategi PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. pada diagram *TOWS Analysis*, berada pada kuadran III yaitu strategi *defensive* (bertahan). Kondisi ini sifatnya mempertahankan kondisi dan strategi yang telah berjalan dan merupakan kondisi strategi berkelanjutan karena merupakan pengembangan dari tujuan-tujuan perusahaan dalam pemanfaatan layanan *digital banking* Danamon bagi kegiatan perbankan nasabah.

Merujuk pada permasalahan yang ada, telah dilakukan identifikasi *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), yaitu dengan skor total yang dihasilkan yakni berturut-turut sebesar 3,4 dan 3,52. Jumlah tersebut berada di atas 3 (tiga) yakni rata-rata/*average* dari skala 5 (lima). Hasil tersebut selanjutnya menjadi acuan dasar perhitungan nilai koordinat untuk penentuan kuadran strategi.

Rekomendasi

Dalam konteks persaingan perbankan yang semakin dinamis, PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. perlu meningkatkan strategi pemasaran dan sosialisasi layanan *digital banking* melalui media cetak dan elektronik. Peningkatan promosi ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) masyarakat terhadap layanan digital yang tersedia, sehingga nasabah lebih memahami manfaat dan kemudahan yang ditawarkan dalam transaksi perbankan modern. Kampanye yang komprehensif harus mencakup edukasi interaktif, konten digital yang menarik, dan media sosial yang aktif untuk memperluas jangkauan informasi.

Selain promosi, inovasi layanan menjadi kebutuhan penting dalam mengembangkan *digital banking*. Bank harus memperbarui sistem dan fitur layanan secara berkala untuk menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah yang terus berkembang. Misalnya, penerapan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk layanan pelanggan, analitik data untuk memahami perilaku nasabah, dan pengembangan aplikasi yang lebih intuitif dan ramah pengguna.

Strategi kolaborasi dengan bank lain juga dapat memperkuat ekosistem *digital banking*. Sinergi ini mencakup pengembangan layanan bersama seperti pembayaran lintas bank, integrasi

dompet digital, dan pembagian teknologi keamanan siber. Kolaborasi ini tidak hanya memperluas pangsa pasar tetapi juga membuka potensi layanan baru yang mampu menarik segmen nasabah yang lebih luas. Dengan langkah-langkah ini, PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. dapat mempertahankan daya saing sekaligus meningkatkan loyalitas dan kepuasan nasabah dalam era digital yang semakin kompleks.

REFERENSI

- Baregheh, Anahita, Rowley, Jennifer, dan Sambrook, Sally. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323- 1339.
- Coghlan, David dan Brannick, Teresa. 2005. *Doing Action Research in Your Own Organization*. California: Sage Publications
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2011. *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Lestary, E. (2009). Adopsi Inovasi sebagai Faktor yang Berperan dalam Perubahan Sosial. *M'Power Universitas Surakarta*, 9(9).
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovation*. USA: Free Press
- Schilling, Melisa A. 2017. *Strategic Management of Technological Innovation Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill Education
- Van de Ven, Andrew H. 2004. *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press
- Williams, Brian K dan Sawyer, Stacey C. 2015. *Using Information Technology: A Practical Introduction to Computers and Communications*. New York: McGraw-Hill Education
- Williams, Kevan. 2009. *Strategic Management*. Attleborough: Dorling Kindersley Limited