

**ANALISIS PERKEMBANGAN JUMLAH KANTOR CABANG DAN
KEBUTUHAN FRONTLINERS DI ERA DIGITAL BANKING
(STUDI KASUS BANK SYARIAH DI KOTA MEDAN)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

Untuk memenuhi Persyaratan guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

NABILAH FAHMA HASIBUAN

NIM. 0503162148



**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

2020 / 1441 H

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul :

**ANALISIS PERKEMBANGAN JUMLAH KANTOR CABANG DAN
KEBUTUHAN FRONTLINERS DI ERA DIGITAL BANKING
(STUDI KASUS BANK SYARIAH KOTA MEDAN)**

Oleh :

Nabilah Fahma Hasibuan
Nim. 0503162148

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Program Studi Perbankan Syariah

Medan, 11 Mei 2020

Pembimbing I



Dr. Nurlaila, SE, MA
NIDN. 2021057503


Pembimbing II



Nurbaiti, M. Kom
NIDN. 0108087908

Mengetahui :

Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Zuhrina M. Nawawi, MA
NIDN. 2018087601

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : NABILAH FAHMA HASIBUAN

NIM : 0503162148

JURUSAN : (S1) Perbankan Syariah

FAKULTAS : Ekonomi dan Bisnis Islam

JUDUL : **“Analisis Perkembangan Jumlah Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah Kota Medan)”**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul di atas adalah aslihasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang di dalamnya telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat, saya bersedia menerima konsekuensinya apabila pernyataan ini tidak benar.

Medan, 11 Mei 2020

Penulis



Nabilah Fahma Hasibuan

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS PERKEMBANGAN JUMLAH KANTOR CABANG DAN KEBUTUHAN FRONTLINERS DI ERA DIGITAL BANKING (STUDI KASUS BANK SYARIAH KOTA MEDAN)”, Nabilah Fahma Hasibuan, Nim 0503162148 Program Studi Perbankan Syariah telah di Munaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara pada tanggal 10 Juni 2020. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Perbankan Syariah.

Medan, 10 Juni 2020

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Program Studi Perbankan Syariah UIN SU

Ketua



Zuhrinal M. Nawawi, MA
NIDN. 2018087601

Sekretaris



Tuti Anggraini, MA
NIDN. 20310577

Anggota – anggotanya :



1. Dr. Nurlaila, SE, MA
NIDN. 2021057503



2. Nurbaiti, M. Kom
NIDN. 0108087908



3. Zuhrinal M. Nawawi, MA
NIDN. 2018087601



4. Laylan Syafina, M.Si
NIDN. 2027089103

Mengetahui, Dekan Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU
Medan

Dr. Andri Soemitra, MA
NIDN. 2007057602

ABSTRAK

NABILAH FAHMA HASIBUAN, NIM. 0503162148, Analisis Perkembangan Jumlah Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah Kota Medan) : 2020, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Pembimbing I : Dr. Nurlaila, SE, MA dan Pembimbing II : Nurbaiti, M. Kom

Perkembangan teknologi membawa dampak terhadap perubahan perilaku masyarakat. Dengan melihat adanya perubahan perilaku masyarakat tersebut, industry perbankan pun melakukan transformasi terkait inovasi pada teknologi, seperti layanan, produk, atau proses bisnis. Penelitian ini dilakukan untuk melihat perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan *frontliners* di era digital banking dimana sebagian pekerjaan *frontliners* diambil alih oleh mesin atau sistem sehingga nasabah bisa bertransaksi secara mandiri tanpa harus ke kantor cabang dan bertatap muka dengan *frontliners*. Penelitian ini dilakukan di 3 bank syariah di Kota Medan yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif merupakan penguraian dengan kata – kata hasil penelitian yang diperoleh dari responden melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Dari tahun 2017 – 2019 tidak ada penambahan atau pengurangan yang fluktuatif pada jumlah kantor cabang dan *frontliners* di ketiga bank syariah tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *digital banking* belum memberi dampak pada perubahan jumlah kantor cabang dan *frontliners* karena walaupun nasabah bisa melakukan transaksinya sendiri dengan layanan perbankan digital yang diberikan bank, tetapi masih ada nasabah yang lebih nyaman transaksi langsung di kantor cabang atau karena pada saat nasabah bertransaksi dengan layanan perbankan digital terdapat limit dan mengharuskan nasabah untuk transaksi langsung ke kantor cabang dan bertatap muka langsung dengan *frontliners*. Selain itu, *digital Banking* saat ini belum dapat *membbackup* semua transaksi nasabah sehingga nasabah masih harus melakukan transaksinya di kantor cabang dan bertemu dengan *frontliners*.

Kata Kunci : Digital Banking, Kantor Cabang Bank, Frotliners.

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
SURAT PERNYATAAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
KATA PENGANTAR	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Batasan Istilah	6
F. Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Kajian Teoritis.....	8
1. Bank Syariah	8
2. Digital Banking	18
3. Kantor Cabang.....	21
4. Frontliners	22
B. Kajian Terdahulu.....	27
C. Alur Penelitian	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	37
A. Pendekatan Penelitian	37
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	37
1. Lokasi Penelitian	37
2. Waktu Penelitian	37
C. Subjek dan Objek Penelitian	38
1. Subjek Penelitian	38
2. Objek Penelitian	39

D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Bahan	39
E. Analisis Data	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	42
A. Hasil Penelitian	43
1. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017-2019.....	43
2. Perkembangan Jumlah <i>Frontliners</i> Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017 - 2019	46
B. Pembahasan.....	51
1. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017-2019.....	51
2. Perkembangan Jumlah <i>Frontliners</i> Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017 – 2019.....	52
C. Analisis Peneliti	53
BAB V PENUTUP.....	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

TABEL		HALAMAN
1.1.	Data Jaringan Kantor dan Jumlat Tenaga Kerja Perbankan Syariah di Indonesia	2
1.2.	Jumlah KC, KCP, dan Frontliners Bank Syariah di Kota Medan Tahun 2019	3
2.1.	Perbedaan Bunga dan Bagi hasil.....	11
2.2.	Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah.....	14
2.3.	Jumlah Kantor Cabang Bank Syariah Kota Medan Tahun 2019.....	22
2.4.	Jumlah Frontliners Bank Syariah Kota Medan Tahun 2019.....	27
2.5	Kajian Terdahulu	27
3.1.	Jadwal Penelitian	38
4.1.	Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Mandiri Syariah di Kota Medan Tahun 2017 – 2019.....	43
4.2.	Perkembangan Kebutuhan Frontliners BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Mandiri Syariah di Kota Medan Tahun 2017 – 2019.....	47

DAFTAR GAMBAR

1. Struktur Organanisasi Bank Syariah	13
2. Volume Transaksi Digital Banking.....	42
3. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM Kota Medan Tahun 2017 -2019.....	44
4. Perkembangan Jumlah KCP BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM Kota Medan Tahun 2017 -2019.....	44
5. Perkembangan Jumlah <i>Teller</i> BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM Kota Medan Tahun 2017 – 2019	47
6. Perkembangan Jumlah <i>Teller</i> BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM Kota Medan Tahun 2017 – 2019	48

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan, dan petunjuk sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul : ***Analisis Perkembangan Jumlah Kantor Cabang Dan Kebutuhan Frontliner Di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah Bumn Di Kota Medan)***.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat guna menyelesaikan program pendidikan Strata Satu (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara dalam bidang Perbankan Syariah. Dalam penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih terutama kepada orangtua yang selalu memberi support dan selalu mendoakan penulis. Serta penulis menyampaikan terimakasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. KH. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara beserta jajarannya yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
2. Bapak Zuhrinal M. Nawawi, MA selaku ketua jurusan Perbankan Syariah, terima kasih atas arahan yang diberikan selama masa studi di Fakultas ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
3. Dosen Pembimbing Skripsi I dan II saya, Ibu Dr. Nurlaila, MA dan ibu Nurbaiti, M.Kom yang telah membimbing sehingga skripsi ini selesai dengan baik.
4. Dosen pembimbing Akademik Bapak Aqwa Naser Daulay, M.Si yang telah membimbing, menasehati serta memberikan pengarahannya demi terselesainya skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen serta Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara
6. Iqbal Subhan yang selalu ada sebagai penyemangat dalam penyelesaian skripsi ini.

7. Sahabat yang selalu membantu, menasehati, mendukungku Tanti Dwi Anggraini dan Rizki Nabilah.
8. Sahabat seperjuangan Rani Maya Sari, Nurul Fitriani, Rizki Afriani yang selalu bersama dalam proses belajar, berjuang bersama menghadapi proses perkuliahan, teman-teman Perbankan Syariah angkatan 2016 khususnya kelas G yang selalu mendukung dan menjadi inspirasi bagi penulis untu dapat bersemangat dalam kegiatan perkuliahan khususnya dalam kegiatan skripsi ini.

Demikian dengan ucapan terima kasih penulis berdoa kepada Allah SWT agar usaha dan kebaikan bapak/ibu serta teman-teman akan diberi balasan yang sebaik-baiknya dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna tetapi penulis berharap ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca. Aamiin.

Medan, 11 Mei 2020



Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi membawa dampak yang sangat drastis terhadap perubahan perilaku masyarakat. Sebagai contoh perilaku nasabah dalam melakukan transaksi perbankan. Agar tetap bisa kompetitif, perubahan perilaku nasabah tersebut harus bisa direspon para pelaku usaha disektor perbankan. Bank harus melakukan transformasi, yang dimana transformasi ini menuntut bank melakukan inovasi terkait perkembangan teknologi yang digunakan untuk layanan, produk, atau proses bisnis.

Sesuai dengan UU No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, menjelaskan bahwa salah satu tugas Bank Indonesia selaku Bank Sentral adalah mengatur dan menjaga sistem pembayaran. Sistem pembayaran yang cepat, aman, dan efisien mendukung agar tugas tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Selain itu, Bank Indonesia juga harus aktif dalam pengembangan sistem pembayaran. Dapat kita lihat, di negara maju sudah mulai bermunculan layanan pembayaran untuk para konsumen seperti jaringan dan sistem layanan bank online (mobile banking dan internet banking), jaringan ATM, Kartu debit, dsb. Selain itu juga sudah ada layanan perbankan yang dapat di akses melalui selular/internet.¹

Tidak hanya bank konvensional yang bertransformasi ke layanan perbankan digital tetapi bank syariah juga melakukan hal yang sama. Namun, setiap daerah memiliki karakter nasabah yang berbeda – beda. Misalnya, masih ada nasabah yang lebih nyaman datang ke kantor cabang bank untuk melakukan transaksi dan bertatap muka langsung dengan frontliners atau hal tersebut disebabkan karena pada saat nasabah transaksi dengan layanan perbankan digital terdapat limit.²

¹Veithzal Rivai, *Commercial Bank Management : Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta:Rajawali Pers, 2013), h. 102.

²Fani Firmansyah, “Maksimalisasi Nilai Perbankan Syariah Melalui Teknologi Pelayanan Nasabah Terkini, Vol : 20 No : 2 Tahun 2006 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Berdasarkan data yang diperoleh melalui Otoritas Jasa Keuangan Statistik Perbankan Syariah, data jaringan kantor dan jumlah tenaga kerja bank syariah dari tahun 2017 - 2019 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Data Jaringan Kantor dan Jumlah Tenaga Kerja Perbankan Syariah Di Indonesia

Indikator	2017	2018	2019	
			Nov	Des
Bank	13	14	14	14
KC	471	478	479	480
KCP	1.176	1.199	1.237	1.243
KK	178	198	197	196
ATM	2.585	2.791	2.824	2.827
Tenaga Kerja	51.068	49.516	49.864	49.654

Sumber : Statistik Perbankan Syariah 2019, data diolah.

Berdasarkan data diatas, jumlah kantor cabang meningkat setiap tahunnya. Sedangkan jumlah tenaga kerja mengalami penurunan pada tahun 2018, kemudian meningkat hingga November 2019 tetapi mengalami penurunan lagi di Desember 2019. Data diatas merupakan data nasional dan tidak menunjukkan secara detail di kota mana yang mengalami peningkatan kantor cabang bank syariah dan penurunan jumlah tenaga kerja. Kemudian data diatas juga tidak menjelaskan tenaga kerja bank syariah dibidang apa yang mengalami penurunan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah peningkatan dan penurunan tersebut terjadi di bank syariah Kota Medan khususnya BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri.

Berdasarkan teori pembangunan ekonomi Adam Smith, daya produktivitas tenaga kerja meningkat dikarenakan adanya pembagian kerja. Ia mengaitkan bahwa peningkatan produktivitas tersebut disebabkan oleh keterampilan pekerja yang meningkat, proses produksi barang yang hemat waktu, penggunaan mesin yang dapat menghemat tenaga, dan teknologi maju yang melahirkan perluasan pasar. Kemudian menurut teori Ricardo, teknologi dalam lapangan industri dapat

mengakibatkan penggantian buruh (pekerja) dan konsekuensi lain yang merugikan.³

Berdasarkan data yang diperoleh dari website, berikut adalah jumlah kantor cabang (KC), kantor cabang pembantu (KCP), dan frontliners di Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, Bank Syariah Mandiri di Kota Medan.

Tabel 1.2
Jumlah KC, KCP, dan Frontliners Bank Syariah di Kota Medan Tahun 2019

No.	Bank Syariah	Jumlah		Jumlah	
		KC	Frontliners	KCP	Frontliners
1.	PT. BRI Syariah	1	6	-	-
2.	PT. BNI Syariah	1	6	2	4
3.	PT. Bank Syariah Mandiri	2	6	13	31

Sumber data : Website Bank Syariah, data diolah

Tabel tersebut menjelaskan bahwa di tahun 2019 ketiga bank syariah tersebut memiliki jumlah kantor cabang dan frontliners yang sama di Kota Medan. Namun Bank Syariah Mandiri yang paling banyak memiliki kantor cabang pembantu dibanding bank BNI Syariah, sementara itu BRI Syariah tidak memiliki kantor cabang pembantu di Kota Medan. Di industri perbankan, sistem pelayanan tradisional terhadap nasabah telah digeser oleh faktor teknologi. Jika bank tersebut masih menggunakan pola pelayanan tradisional dan teknologi masih rendah maka nasabah pada bank tersebut akan menarik atau memindahkan dananya ke bank yang sudah mulai mengenal sistem online mengingat pola hidup masyarakat yang sudah terbiasa mudah dalam mengakses apapun yang hanya dengan genggam/sentuhan jari saja.

³Jhingan, *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), h. 81 – 82.

Karena teknologi yang terus menerus mengalami kemajuan, masalah tersebut dapat teratasi. Banyak bank telah terhubung secara online yang memungkinkan nasabah melakukan transaksi yang dikehendakinya dimanapun dan kapanpun.⁴ Maka dari itu, dilakukan penelitian ini untuk melihat bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliners di era digital banking ini khususnya dari tahun 2017 – 2019. Jika infrastruktur teknologi informasi yang baik tidak dimiliki oleh suatu bank, bank tersebut tidak dapat ikut bersaing. Mengingat variabel ruang dan waktu yang mempengaruhi kinerja suatu bank dimana bantuan teknologi informasi yang dapat menerobos batasan ruang dan waktu tersebut.⁵

Layanan perbankan digital tidak hanya memberi dampak untuk mengurangi biaya administrasi bank, namun juga memberi dampak pada sejumlah pekerjaan. Dimana pekerjaan tersebut biasanya dikerjakan oleh karyawan, kini dapat diselesaikan secara digital dengan waktu cenderung cepat dan efisien. Dengan layanan perbankan digital (*digital banking*) nasabah dapat bertransaksi dimanapun dan kapanpun. Ini memungkinkan berkurangnya kebutuhan nasabah untuk melakukan transaksi di kantor cabang bank dan melakukan tatap muka dengan petugas bank. Dengan demikian, perbankan akan semakin banyak menggunakan teknologi yang mampu memahami bahasa manusia.⁶

Untuk itu dapat disimpulkan bahwa 3 hal yang mencirikan perbankan di masa depan yaitu *moneyless*, *branchless*, dan *bankerless*. Semakin sedikit uang tunai (*moneyless*) karena transaksi akan dilakukan secara elektronik, kantor cabang juga akan berkurang (*branchless*) karena setiap nasabah yang dilengkapi dengan *Computer/Smartphone* yang memudahkan untuk bertransaksi dimana pun

⁴Muhammad, *Bank Syariah (Problem dan Prospek Perkembangan di Indonesia)*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005), h. 49-50.

⁵Wiji Nurastuti, *Teknologi Perbankan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu), 2011, h. 110.

⁶Emi Susanti, Skripsi: "*Inovasi Digital Banking dan Kinerja Perbankan di Indonesia*", (Surakarta: UNS Sebelas Maret, 2019), h. 12.

dan kapan pun. Kemudian kemajuan teknologi yang memungkinkan pekerjaan pada *banker* akan diambil alih oleh mesin.⁷

Sama halnya dengan pendapat Ekonom INDEF Bhima Yudhistira Adhinegara, yang menjelaskan dengan gencarnya digitalisasi perbankan ini maka akan memberikan ancaman untuk para pekerja di bagian frontliner. Menurutnya, ini bisa menimbulkan pemutusan hubungan kerja (PHK) untuk bagian frontliner seperti teller dan customer service, karena pekerjaan lebih efisien dilakukan dengan teknologi.⁸ Namun, perkembangan layanan digital di sektor perbankan juga memiliki dampak positif, dimana nasabah dan bank menjadi lebih efisien dalam bertransaksi dan melayani transaksi serta membantu bank untuk melakukan ekspansi jaringan tanpa perlu menambah kantor cabang.

Dari latar belakang yang telah di paparkan, penulis tertarik ingin melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: **”Analisis Perkembangan Jumlah Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah di Kota Medan) ”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, dapat ditarik suatu rumusan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut :

1. Bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang Bank Syariah (BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM) Kota Medan di era digital banking?
2. Bagaimana kebutuhan frontliners di kantor cabang Bank Syariah (BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM) Kota Medan di era digital banking.

⁷Wiji Nurastuti, *Teknologi Perbankan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 186.

⁸Fokus Berita, *Bikin Rekening Semudah Chatting*, <https://finance.detik.com/moneter/d-4566125/bikin-rekening-semudah-chatting/7/> Diakses pada 18 November 2019

C. Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan bertujuan :

1. Untuk mengetahui perkembangan jumlah kantor cabang Bank Syariah (BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM) Kota Medan di era digital banking.
2. Untuk mengetahui kebutuhan frontliners di kantor cabang Bank Syariah (BRI Syariah, BNI Syariah, dan BSM) Kota Medan di era digital banking.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat untuk :

1. Mengetahui perkembangan jumlah outlet kantor cabang dan kebutuhan frontliners Bank Syariah (BRI Syariah, BNI Syariah, BSM, BTN Syariah) di era digital banking.
2. Penelitian ini juga berguna untuk mengetahui pekerjaan yang dibutuhkan di era digital banking.

E. Batasan Istilah

Agar penulisan karya tulis ini tidak menyimpang dari pembahasan, batasan istilah penelitian ini adalah:

1. Digital Banking atau layanan perbankan digital merupakan layanan bagi nasabah bank melalui media elektronik yang khusus dibuat dengan pengoptimalan pemanfaatan data nasabah untuk melayani nasabah sesuai kebutuhannya (*customer experience*) secara lebih cepat dan efektif, tanpa mengabaikan sisi keamanannya.
2. Kantor cabang bank adalah kantor bank secara langsung bertanggung jawab kepada kantor pusat yang bersangkutan, dan dalam operasionalnya kantor cabang dibantu oleh kantor cabang pembantu dan kantor kas. Kantor cabang yang dibahas pada penelitian ini yaitu kantor cabang dan kantor cabang pembantu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri (BSM) di Kota Medan.
3. Frontliners adalah karyawan bank yang bertatap muka langsung untuk melayani nasabah. Dimana, frontliners pada bank terdiri atas teller dan customer service. Adapun frontliners yang dibahas pada penelitian ini adalah

forntliners yang berada di kantor cabang dan cabang pembantu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri (BSM) di Kota Medan.

F. Sistematika Penulisan

Agar penulisan dapat dipahami dengan terarah, maka penulis membagi skripsi ini ke dalam 5 (lima) Bab. Sistematika penulisan ini dapat dibahas sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menyajikan hasil penelitian terdahulu, landasan teori yang mengkaji seputar bank dan hal – hal terkait dengannya, serta kerangka pikir penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini akan menguraikan metodologi penelitian, terkait pendekatan penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan bahan, dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi hasil penelitian yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang berupa wawancara dan observasi, lalu diuraikan dengan kata – kata sesuai hasil yang diperoleh.

Bab V Penutup

Pada bab ini penulis menyampaikan kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan observasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis

1. Bank Syariah

Menurut Muhammad bank syariah adalah bank yang beroperasi bebas dari riba. Bank syariah adalah lembaga keuangan yang kegiatan operasional dan produknya dikembangkan berdasarkan Al-Qur'an dan Hadist atau dengan kata lain, bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa – jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang yang sesuai dengan syariat Islam. Mencari keridhoan Allah adalah tujuan setiap lembaga keuangan syariah agar memperoleh kebajikan di dunia dan akhirat. Oleh sebab itu, setiap kegiatan yang bertentangan dengan ajaran agama harus dihindari seperti menghindari transaksi yang didalamnya mengandung unsur riba.

Visi dalam pengembangan perbankan syariah yaitu tercapainya sistem perbankan syariah yang efisien, kompetitif, dan memenuhi prinsip kehati – hatian yang mampu mendukung sektor riil melalui kegiatan pembiayaan yang berbasis bagi hasil dan transaksi riil dalam kerangka keadilan, tolong – menolong untuk mencapai kemashlahatan masyarakat. Sedangkan misi pengembangan perbankan syariah adalah merealisasikan perbankan syariah yang konsisten menerapkan prinsip syariah dan dapat berperan di sektor riil, yang meliputi : melakukan penelitian mengenai bagaimana kondisi, potensi, serta kebutuhan perbankan syariah secara berkesinambungan; mempersiapkan konsep kemudian mengatur dan mengawasi resiko untuk mewujudkan operasi perbankan syariah yang sesuai karakteristiknya; menyiapkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi operasional perbankan syariah.¹

Bank Muamalat Indonesia adalah bank syariah pertama di Indonesia, yang lahir sejak 1992. Kemudian pada tahun 1999 didirikan Bank Syariah Mandiri (BSM). Pendirian Bank Syariah Mandiri (BSM) menjadi acuan bagi bank syariah.

¹Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002), h. 21

Dimana bank syariah di Indonesia dapat berkembang jika BSM berhasil. Jika BSM gagal, maka besar kemungkinan bank syariah di Indonesia pun akan gagal. Ini dikarenakan BSM merupakan bank syariah yang didirikan oleh Bank BUMN milik pemerintah. Seiring berjalannya waktu, ternyata BSM mengalami perkembangan yang kemudian didirikan lagi bank – bank syariah lainnya di Indonesia.¹

Sebagaimana diketahui dari pendapat para ahli maupun masyarakat, memiliki keyakinan bahwa produk dan jasa perbankan syariah memiliki karakteristik antara lain : bebas dari unsur bunga, membatasi kegiatan spekulasi, dan prinsip bahwa usaha – usaha yang halal yang dapat diberi pembiayaan.² Sebagaimana dalam QS. An-Nisa ayat 29

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ
تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ ۚ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ
رَحِيمًا

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu.

Selanjutnya sesuai dengan QS. Ali Imran ayat 130

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan Riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.

¹Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta:Prenadamedia Group, 2016), h. 31-32

²Azhari Akmal Tarigan, *Ekonomi dan Bank Syariah Pada Millenium Ketiga Belajar dari Pengalaman Sumatera Utara*, (Medan : IAIN Press, 2002), h. 80

Ayat ini menjelaskan bahwa Allah melarang praktik riba dalam transaksi karena riba itu selamanya haram walaupun tidak berlipat ganda. Kemudian Allah memerintahkan kita untuk menjauhi riba agar kita mendapat keberuntungan di dunia maupun di akhirat.³ Dan kemudian ditegaskan lagi dalam QS. Al- Baqarah ayat 275 dan 276

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ
بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ
فَأَنْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ
(٢٧٥) يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ (٢٧٦)

Artinya : *Orang-orang yang Makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), Sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, Padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), Maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. orang yang kembali (mengambil riba), Maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya. Allah memusnahkan Riba dan menyuburkan sedekah dan Allah tidak menyukai Setiap orang yang tetap dalam kekafiran, dan selalu berbuat dosa.*

Larangan memakan riba juga terdapat di hadis Rasulullah yaitu :

“Rasulullah SAW telah mengutuk pembayar ataupun penerima riba. (HR. Aun Ibn Hanifah yang meriwayatkan dari ayahnya). Kemudian ditegaskan lagi dalam hadis berikutnya yaitu : Rasulullah bersabda : “Jauhilah tujuh perkara yang merusak : sahabat bertanya; perkara apakah itu ya Rasulullah?, Rasul menjawab : syirik kepada Allah, sihir, membunuh orang lain tanpa jalan yang haq, memakan riba, memakan harta anak yatim, berpaling waktu perang, dan menuduh zina.” (HR. Ibnu Qudamah)

³ Burhanuddin S, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 40.

Dari firman Allah dan hadis diatas dapat disimpulkan bahwa memang Allah dan Rasul sangat menentang dan mengharamkan riba.⁴ Berikut perbedaan antara bunga dan bagi hasil :

Tabel 2.1
Perbedaan Bunga dan Bagi Hasil

Bunga	Bagi Hasil
Jumlah bunga ditetapkan pada awal perjanjian dan mengikat kedua belah pihak yang melaksanakan perjanjian, pihak penerima pinjaman berasumsi akan selalu memperoleh keuntungan.	Bagi hasil ditentukan berdasarkan nisbah yang telah disepakati antara pihak yang berakad. Keuntungan dan kerugian akan ditanggung bersama.
Bunga yang diterima dihitung berdasarkan persentase bunga dikalikan dengan pokok pinjaman.	Bagi hasil dihitung berdasarkan nisbah yang telah ditentukan diawal akad, kemudian dikalikan dengan jumlah pendapatan atau keuntungan yang didapatkan.
Besar bunga yang diterima adalah tetap, walaupun usaha yang diberi pinjaman mengalami peningkatan atau penurunan pendapatan/keuntungan.	Bagi hasil dipengaruhi oleh besarnya pendapatan atau keuntungan yang didapatkan oleh usaha yang menerima pinjaman dana.
Sistem bunga dianggap tidak adil dan haram menurut Al-qur'an dan Hadis.	Bagi hasil dianggap adil, karena melihat keuntungan yang diperoleh oleh usaha yang menerima pinjaman dana.
Bunga diragukan oleh semua agama.	Tidak hanya Islam, semua agama tidak meragukan sistem bagi hasil.

Jika dilihat dari jenisnya, riba terdiri dari 4 macam yaitu :

a. Riba Fadhl

Merupakan tambahan yang diberikan karena pertukaran barang yang sejenis tetapi dengan takaran yang berbeda. Barang yang menjadi objek pertukaran adalah barang ribawi. Misal, dua pihak melakukan transaksi pertukaran barang yang sejenis tapi satu pihak memberikan barang tersebut dengan kadar atau takaran yang berbeda yang lebih tinggi. Kelebihan atas takaran inilah yang merupakan riba.

⁴ Muhammad Yafiz dkk, *Pengantar Ilmu Ekonomi Islam*, (Medan: Febi Press, 2016), h.

b. Riba Nasiah

Merupakan tambahan yang diberikan apabila adanya tambahan waktu atas penyerahan barang. Misal, dua pihak melakukan pertukaran barang tetapi pihak satu harus memberikan barang dengan jumlah yang lebih besar apabila tidak melakukan penyerahan atas barang tersebut di waktu yang telah ditentukan diawal. Kelebihan jumlah barang yang disebabkan adanya penambahan waktu inilah yang merupakan riba.

c. Riba Qordh

Merupakan tambahan yang disyaratkan diawal perjanjian antara pihak pemberi dan penerima pinjaman. Misal, pemberi pinjaman memberikan sejumlah uang kepada peminjam namun pemberi pinjaman memberi syarat agar pinjaman dikembalikan dikemudian hari dengan jumlah yang lebih besar. Kelebihan pengembalian pinjaman dikemudian hari inilah yang merupakan riba.

d. Riba Jahiliyah

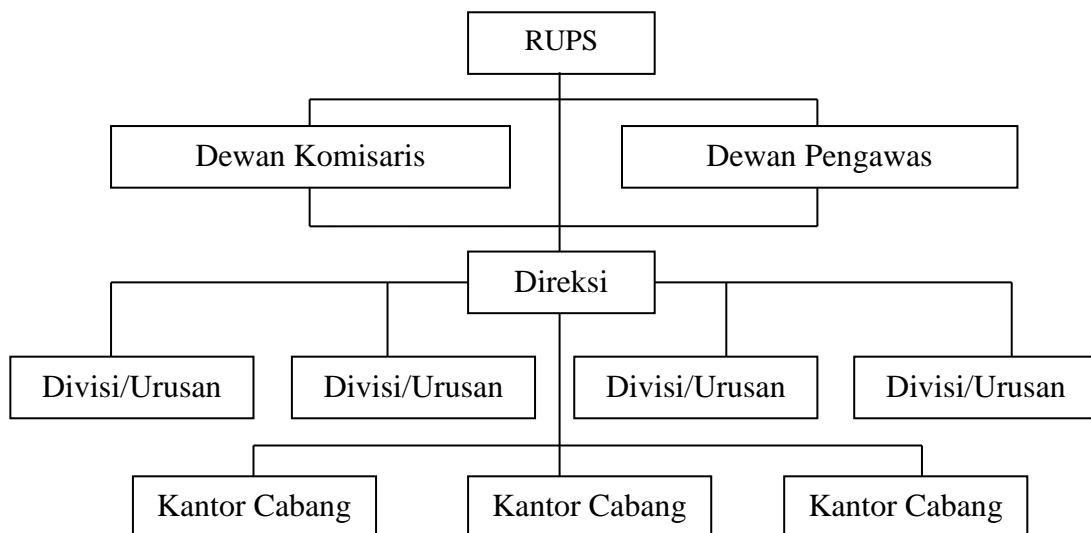
Merupakan riba yang muncul karena pihak peminjam terlambat mengembalikan pinjamannya, untuk itu pihak peminjam harus mengembalikan dengan jumlah yang lebih besar inilah yang dinamakan riba jahiliyah.⁵

Bank syariah bukan sekedar bank yang terbebas dari riba, tetapi juga memiliki bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Secara fundamental beberapa karakteristik bank syariah yaitu :

1. Menghapus unsur riba.
2. Melayani kepentingan publik dengan merealisasikan sasaran sosial-ekonomi Islam.
3. Bank syariah adalah bentuk penggabungan bank komersial dan bank investasi.
4. Karena bank syariah menerapkan *profit* dan *loss sharing* dalam bisnisnya, maka diterapkan prinsip kehati-hatian dalam permohonan pembiayaan.
5. Hubungan kemitraan antara bank syariah dan nasabah, dimana hubungan itu dipererat dengan adanya bagi hasil.

⁵ Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta:Prenadamedia Group, 2016), h. 12-15.

Memang secara struktural dan sistem pengawasannya, bank syariah berbeda dengan bank konvensional. Bank syariah mencakup pada pengawasan dari aspek keuangan, kepatuhan terhadap hukum perbankan secara umum, dan prinsip kehati-hatian bank. Kedua, pengawasan pada operasional bank syariah harus sesuai dengan syariat Islam. Secara struktural kepengurusan bank syariah terdiri dari Dewan Komisaris serta Direksi dan wajib memiliki Dewan Pengawas Syariah yang berfungsi melakukan pengawasan pada operasional bank yang harus sesuai dengan prinsip syariah.⁶ Adapun struktur organisasi pada bank syariah adalah sebagai berikut:⁷



Bagan 2.1
Struktur Organisasi Bank Syariah

Untuk mengetahui lebih jelas berikut perbedaan bank syariah dan bank konvensional :⁸

⁶Wirnyaningsih, dkk. *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia, 2005), h. 61.

⁷Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, (Depok: Rajagrafindo Persada, 2014), h. 11.

⁸ Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta:Prenadamedia Group, 2016), h. 38.

Tabel 2.2
Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional

No.	Bank Syariah	Bank Konvensional
1.	Penyaluran dana yang diberikan hanya kepada usaha yang halal saja dan menguntungkan.	Penyaluran dana tidak mempertimbangkan kepada usaha halal atau haram asalkan penyaluran dana itu akan memberikan keuntungan.
2.	<i>Return</i> yang dibayar/diterima diperoleh dari bagi hasil atau pendapatan lainnya yang sesuai dengan prinsip syariah.	<i>Return</i> yang dibayar/diterima nasabah diperoleh dari bunga.
3.	Perjanjian dibuat berdasarkan akad yang sesuai syariah.	Perjanjian dibuat berdasarkan hukum yang berlaku di suatu Negara.
4.	Pembiayaan yang disalurkan bukan semata-mata untuk memperoleh keuntungan, tapi juga untuk mencapai kesejahteraan masyarakat.	Dana yang disalurkan semata-mata hanya untuk memperoleh keuntungan.
5.	Bank dan nasabah memiliki hubungan sebagai mitra.	Bank dan nasabah memiliki hubungan sebagai kreditur dan debitur.
6.	Selain diawasi dan dipantau oleh BI, Bapepam, Komisaris, bank syariah juga diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang mengawasi kepatuhan suatu bank dengan prinsip syariah.	Diawasi oleh BI, Bapepam, dan Komisaris.
7.	Jika terjadi sengketa/permasalahan, maka diselesaikan dengan musyawarah melalui peradilan agama.	Jika terjadi permasalahan maka diselesaikan melalui pengadilan negeri setempat.

Undang – Undang Perbankan Syariah No. 21 Tahun 2008 menyatakan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri dari Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).

1. Bank Umum Syariah (BUS)

Bank yang dalam aktivitasnya melaksanakan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip syariah dan melaksanakan kegiatan lalu lintas pembayaran. Bank umum syariah dapat disebut *full branch*, karena aktivitasnya sudah terpisah dengan bank konvensional. Kepemilikan Bank umum syariah dapat dipegang oleh bank konvensional, namun aktivitas serta pelaporannya terpisah dengan bank induknya. Adapun kegiatan usaha yang dilakukan Bank Umum Syariah yaitu :

a. Penghimpunan dana

Sumber dana bank syariah berasal dari modal disetor dan hasil gabungan dari kegiatan penghimpunan dana melalui rekening giro, rekening tabungan, dan rekening investasi.⁹ Akad yang digunakan adalah *wadi'ah* dan *mudharabah*. Jenis produk yang ditawarkan adalah Giro Wadiah, Deposito Berjangka, Tabungan Wadiah, dan Tabungan Mudharabah.

b. Penyaluran dana

Kegiatan utama dari bank syariah untuk memperoleh keuntungan dengan catatan tetap berpedoman pada prinsip syariah adalah penyaluran dana kepada pihak yang membutuhkan dana. Sebagai lembaga intermediasi, aktivitas pembiayaan inilah yang berperan langsung terhadap kinerja perekonomian. Umumnya, produk penyaluran dana atau pembiayaan menggunakan dua basis akad yaitu :

- 1) Bagi hasil, pembiayaan yang berbasis bagi hasil merupakan pembiayaan dalam bentuk kerja sama atas suatu usaha antara dua pihak yaitu pemilik modal dan pengelola usaha. Akad mudharabah dan musyarakah diterapkan pada pembiayaan berbasis bagi hasil ini.
- 2) Jual beli, pembiayaan yang berbasis jual beli merupakan pembiayaan dalam kegiatan pertukaran barang antara dua pihak atas dasar saling

⁹Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta:Kencana, 2017), h. 58.

ridha. Murabahah, Salam, dan Istishna' adalah akad yang diterapkan pada pembiayaan jual beli ini.¹⁰

c. Penyedia jasa keuangan

Sama dengan bank konvensional, disamping melakukan kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana, bank syariah juga dapat menawarkan jasa keuangan perbankan. Pelayanan jasa yang diberikan untuk memenuhi nasabah bertransaksi. Pelayanan jasa kepada nasabah adalah fungsi bank syariah yang ketiga. Jasa keuangan bank syariah antara lain *Letter of Credit (L/C)*, Bank Garansi Syariah, dan Penukaran Valuta Asing (Sharf).

Semakin baik pelayanan jasa yang diberikan oleh bank syariah akan memberi peningkatan pendapatan bank yang berasal dari *fee* atas pelayanan jasa yang diberikan bank tersebut. Untuk memberikan pelayanan jasa yang memuaskan bagi nasabah bank harus meningkatkan teknologi informasi. Dimana, nasabah akan merasa puas jika pelayanan jasa yang diberikan cepat dan akurat.¹¹

2. Unit Usaha Syariah (UUS)

Bank konvensional membentuk unit usaha tetapi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya haruslah tetap berdasarkan prinsip syariah. Unit Usaha Syariah (UUS) melakukan kegiatan operasional yang sama halnya dengan Bank Umum Syariah (BUS) yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberi pelayanan jasa perbankan. Adapun tugas unit usaha syariah adalah :

- a. Mengatur dan mengawasi seluruh operasional kantor unit usaha syariah.
- b. Mengelola dengan baik dana yang bersumber dari kantor cabang syariah/unit usaha syariah.
- c. Menerima laporan keuangan dari kantor cabang syariah/unit usaha syariah.

¹⁰Darsono dkk, *Dinamika Produk dan Akad Keuangan Syariah di Indonesia*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2017), h. 72-74.

¹¹Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta:Prenadamedia Group, 2016), h. 31-32.

d. Melakukan kegiatan lain sebagai kantor induk dari kantor cabang syariah/unit syariah.¹²

3. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)

Sama halnya dengan BUS dan UUS, dalam menjalankan kegiatan operasionalnya yang hanya terbatas pada menghimpun dan menyalurkan dana namun tetap harus berdasarkan prinsip syariah. BPRS dapat dimiliki oleh WNI atau badan hukum Indonesia, pemda, atau WNI yang bermitra dengan pemda.¹³

Dilihat dari kelembagaan perbankan syariah di Indonesia dapat berbentuk :

a. Perseroan Terbatas (PT)

Menurut UU Nomor 1 tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas menjelaskan Perseroan Terbatas merupakan Badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar seutuhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang – undang ini serta peraturan pelaksanaannya. Bank yang berbadan hukum PT seperti PT. BRI, PT. BRI Syariah, PT. BNI, PT. BNI Syariah, dsb.

b. Koperasi

Bank yang berbentuk badan hukum koperasi dimiliki anggota koperasi yang tujuan kegiatan usahanya untuk mensejahterakan anggota koperasi dan masyarakat. Bank yang berbadan hukum koperasi diatur oleh UU Nomor 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian. Bank yang berbadan hukum koperasi seperti Bank Umum Koperasi Indonesia (BUKOPIN).

c. Perusahaan Daerah

Merupakan badan usaha yang dibentuk oleh suatu daerah otonom dengan tujuan mengembangkan ekonomi di daerah tersebut dan meningkatkan pendapatan daerah tersebut. Bank yang berbadan hukum perusahaan daerah diatur oleh UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.¹⁴

¹² Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta:Kencana, 2017), h. 67.

¹³Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta:Prenadamedia Group, 2016), h. 53-54.

¹⁴ Abdul Ghofur, *Perbankan Syariah di Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2018), h. 40-41.

2. Digital Banking

Menurut Peraturan OJK Tahun 2018, Digital Banking atau layanan perbankan digital merupakan layanan bagi nasabah bank melalui media elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, mudah, dan sesuai kebutuhan (*customer experience*), serta dapat dilakukan secara sendiri oleh nasabah, dengan memperhatikan aspek keamanan. Hal ini memungkinkan calon nasabah atau nasabah bank untuk memperoleh informasi, melakukan komunikasi, registrasi, dan pembukaan rekening. Jadi, dengan adanya digital banking atau layanan perbankan digital ini, nasabah dapat melakukan transaksi tanpa harus ke kantor cabang bank dan bertemu langsung dengan frontliners. Atau dengan kata lain, nasabah dapat melakukan transaksi dimana pun dan kapan pun.

Dalam POJK Nomor 12/POJK.3/2018 ini juga menyampaikan bahwa persaingan di industri jasa keuangan semakin tinggi, sehingga mendorong bank untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dengan lebih efektif dan efisien serta menciptakan kesinambungan pelayanan kepada nasabah, hal ini sebagai salah satu upaya peningkatan kapabilitas bank. Dalam hal ini bank perlu memberikan kemudahan akses layanan perbankan berbasis teknologi informasi tanpa batasan tempat dan waktu untuk mendorong pengelolaan keuangan nasabah yang lebih baik. Dapat kita lihat saat ini baik bank konvensional maupun bank syariah berlomba – lomba melakukan inovasi layanan dan penyelarasan strategi dalam penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan pelayanan yang memberikan kepuasan pada nasabah.¹⁵ Perkembangan layanan perbankan digital didorong oleh hal – hal sebagai berikut :

1. Adanya perkembangan teknologi informasi yang pesat.
2. Perubahan gaya hidup masyarakat sesuai perkembangan teknologi informasi.
3. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap layanan perbankan yang efektif, efisien, dapat diakses dari manapun dan kapanpun, komprehensif, serta mudah.

¹⁵Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor : 12/POJK.03/2018 Tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum

4. Kompetisi industri perbankan untuk memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan;
5. Kebutuhan perbankan terhadap kegiatan operasional yang efisien.

Dalam penyelenggaraan layanan perbankan digital (*digital banking*) di Indonesia, sangat penting bagi semua pihak untuk meyakini kehandalan faktor keamanan (*security*) transaksi layanan perbankan digital guna memperoleh kepercayaan (*trust*) semua pihak terutama nasabah terhadap layanan perbankan digital tersebut. Untuk itu, dalam penggunaannya nasabah harus melengkapi data dan verifikasi data tersebut dilakukan dengan KTP-el yang ia miliki.¹⁶

Instrumen pembayaran pada saat seseorang melakukan transaksi dapat berupa uang tunai atau non tunai yang berbasis warkat atau tidak berbasis warkat. Seiring berkembangnya teknologi, instrument pembayaran non tunai khususnya ikut mengalami perkembangan.

- a. Instrumen Pembayaran Tunai

Merupakan mata uang yang diakui di Indonesia (Rupiah) yang dapat berupa uang logam dan uang kertas. Bank Indonesia berupaya untuk menyediakan uang untuk diedarkan guna memenuhi kebutuhan masyarakat baik dari segi nominal maupun pecahan.

- b. Instrumen Pembayaran Nontunai

Pembayaran nontunai disediakan oleh sistem perbankan. Instrumen pembayaran nontunai yang berbasis warkat dapat berupa cek, bilyet giro, dsb. Sedangkan instrument pembayaran nontunai yang berbasis tidak warkat dapat berupa produk pelayanan jasa yang ditawarkan dalam bentuk layanan perbankan digital. Adapun produk pelayanan jasa yang ditawarkan bank dalam layanan perbankan digital (*digital banking*) adalah :

- a. Kartu ATM

Kartu yang diberikan kepada nasabah yang dapat digunakan sebagai alat transaksi di ATM ataupun Cabang dengan menggunakan PIN Pad. Kartu ATM memberikan kemudahan nasabah dalam bertransaksi, karena nasabah kini tidak perlu lagi membawa uang tunai kemana-mana namun dapat diganti dengan kartu ATM.

¹⁶OJK, *Panduan Penyelenggaraan Digital Branch oleh Bank Umum*, 2016, h. 3.

b. Kartu Debit

Kartu elektronik yang diterbitkan oleh Bank. Kartu ini dapat digunakan nasabah sebagai alat pembayar di merchant (pengganti uang tunai), transaksi di mesin ATM, dan bertransaksi di Cabang dengan menggunakan PIN Pad. Dengan adanya kartu debit, nasabah lebih mudah dalam bertransaksi karena tidak harus membawa uang tunai ketika berbelanja.

c. Mobile Banking

Layanan perbankan untuk mengakses rekening yang dimiliki nasabah melalui *smartpone*. Layanan ini memberikan kemudahan kepada nasabah untuk dapat bertransaksi dimanapun dan kapanpun hanya dengan sentuhan jari saja. Masing – masing bank melakukan inovasi terhadap fitur yang ditawarkan.

d. Internet Banking

Layanan perbankan untuk mengakses rekening yang dimiliki nasabah melalui perangkat lunak pada computer atau perangkat lainnya yang dapat mengakses internet.

e. Automatic Teller Machine (ATM)

Layanan yang diberikan dalam bentuk mesin yang tersedia di berbagai tempat. Dimana layanan ini memungkinkan nasabah bank untuk mengambil uang, menyetor uang, atau melakukan transaksi perbankan lainnya.

f. Cash Deposit Machine (CDM)

Layanan yang diberikan dalam bentuk mesin yang dihubungkan dengan komputer lainnya melalui komunikasi data dan memungkinkan nasabah bank yang menyimpan uang.

g. Electronic Data Capture (EDC)

Sebuah mesin yang disediakan di merchant, dimana mesin ini digunakan untuk menerima nasabah yang melakukan pembayaran menggunakan kartu debit atau kredit.¹⁷

Untuk itu dapat disimpulkan bahwa 3 hal yang mencirikan perbankan di masa depan yaitu *moneyless*, *branchless*, dan *bankerless*. Semakin sedikit uang tunai (*moneyless*) karena transaksi akan dilakukan secara elektronik, kantor

¹⁷IBI, LSPP, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*, (Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama), 2014, h. 235 – 236.

cabang juga akan berkurang (*branchless*) karena setiap nasabah yang dilengkapi dengan *Computer/Smartphone* yang memudahkan untuk bertransaksi dimana pun dan kapan pun. Kemudian kemajuan teknologi yang memungkinkan pekerjaan pada *banker* akan diambil alih oleh mesin.

Dalam Islam manusia menempatkan ilmu pengetahuan dan teknologi pada posisi yang diperlukan di kehidupan, karena dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang tinggi akan dapat mengangkat derajat manusia itu sendiri baik kehidupan agama, sosial, politik, atau ekonomi. Dengan memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi yang tinggi manusia dapat mengelola dunia dari keadaan ketidaktahuan menjadi keadaan yang semakin maju dan terus berkembang.¹⁸ Sesuai dengan firman Allah SWT pada QS. Al – Mujadalah : 11

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ

اللَّهُ لَكُمْ ۗ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرَفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya : *Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

3. Kantor Cabang

Dalam melakukan kegiatan operasionalnya bank haruslah memiliki sebuah kantor. Kantor cabang merupakan kantor yang diberi kewenangan oleh kantor pusat atau kantor wilayah untuk melakukan semua transaksi perbankan. Dengan kata lain, semua transaksi perbankan dapat dilakukan oleh kantor cabang. Kantor cabang menawarkan semua produk baik produk penghimpun dana, penyaluran dana, dan pelayanan jasa perbankan. Kantor cabang bank dalam suatu daerah memiliki kantor cabang pembantu dan kantor kas yang dalam melakukan kegiatan operasionalnya bertanggung jawab pada kantor cabang.

¹⁸Wiji Nurastuti, *Teknologi Perbankan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), h. 186.

Kemudian semua kantor cabang bank dikendalikan oleh kantor pusat. Kantor pusat tidak melakukan kegiatan operasional sebagaimana kantor lainnya, dan kantor pusat bank di skala nasional (bank nasional) berada di ibukota sebuah Negara. Untuk kantor pusat bank di Indonesia pada umumnya berada di Jakarta. Sedangkan kantor cabang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya juga dibantu oleh kantor cabang pembantu dan kantor kas.¹⁹ Teknologi yang semakin berkembang memberi dampak bagi industri perbankan untuk menahan rencana penambahan kantor cabang dan lebih memfokuskan pada perkembangan kantor cabang yang sudah ada. Berikut jumlah kantor cabang Bank Syariah di Kota Medan yang tercatat saat ini :

Tabel 2.3
Jumlah Kantor Cabang Bank Syariah di Kota Medan Tahun 2019

No.	Bank Syariah	Kantor Cabang (KC)	Kantor Cabang Pembantu (KCP)
1.	PT. BRI Syariah	1	-
2.	PT. BNI Syariah	1	2
3.	PT. Bank Syariah Mandiri	2	13

Sumber data : Website Bank Syariah, data diolah

Dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 BRI Syariah dan BNI Syariah memiliki 1 kantor cabang bank sedangkan BSM memiliki 2 kantor cabang. Untuk kantor cabang pembantu BRI Syariah tidak memiliki kantor cabang pembantu, BNI Syariah memiliki 2 KCP dan BSM memiliki KCP yang paling banyak diantara kedua bank lainnya yaitu sejumlah 13 KCP yang tersebar di wilayah Kota Medan.

4. Frontliners

Frontliner adalah karyawan atau petugas bank yang bertatap muka langsung dengan nasabah serta melayani segala sesuatu yang dibutuhkan nasabah. Citra positif bank di mata masyarakat haruslah tetap dijaga untuk mempertahankan kepercayaan nasabah bank tersebut. Frontliners pada bank terdiri dari :

¹⁹Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Prenadamedia, 2011), h. 57.

a. Teller

Teller adalah Petugas Bank yang bekerja di frontline banking hall dan melakukan transaksi langsung dengan nasabah dalam bentuk penerimaan/penarikan baik berupa transaksi tunai/nontunai dan melakukan pembukuan ke dalam sistem Bank. Teller adalah petugas bank yang bertanggung jawab untuk menerima simpanan, mencairkan cek, dan memberikan jasa pelayanan perbankan lain kepada masyarakat; tanda tangan pengesahan kasir diperlukan sebagai tanda sah suatu dokumen transaksi pada lembaga keuangan. Jadi, teller bertugas melakukan nasabah yang akan melakukan transaksi. Tetapi dapat kita ketahui dengan adanya layanan perbankan digital sebagian tugas teller diambil alih oleh mesin. Adapun tugas teller sebagai frontliner adalah sebagai berikut :

- 1) Memproses/melaksanakan transaksi tunai dan non tunai termasuk warkat-warkat sesuai batas wewenangnya.
- 2) Meyakini kebenaran dan keaslian uang tunai/bank notes dan warkat berharga.
- 3) Meyakini kesesuaian jumlah fisik uang dengan warkat transaksi.
- 4) Melaksanakan pembukuan dan validasi dengan benar.
- 5) Menjamin kerahasiaan *password* milik sendiri dan tidak melakukan *sharing password* dengan pegawai lainnya.
- 6) Menjaga keamanan, kebersihan, dan ketertiban pemakaian terminal komputer.
- 7) Melaksanakan penukaran uang lusuh ke Cabang Koordinator/Bank Indonesia.
- 8) Menjaga keamanan dan kerahasiaan kartu spesimen tanda tangan nasabah.
- 9) Menjaga kerapihan dan kebersihan counter teller.
- 10) Menyediakan uang tunai pada ATM yang berada di Outlet.
- 11) Melakukan verifikasi antara voucher dengan validasi dan laporan transaksi teller.
- 12) Meyakini keaslian dan keabsahan spesimen tanda tangan nasabah pada warkat bank dan form transaksi penarikan antar cabang.
- 13) Memeriksa identitas nasabah dengan benar.
- 14) Menjamin keamanan box teller dan kewenangan memegang kunci box.

- 15) Melakukan verifikasi dan menandatangani warkat transaksi.
- 16) Melaksanakan pengambilan dan pengantaran uang ke Cabang Koordinator/nasabah.

Dalam memproses transaksi dengan batas kewenangannya pada sistem aplikasi penunjang, seorang teller haruslah memastikan kebenaran dan kesesuaian transaksi dengan form transaksinya karena itu sepenuhnya merupakan tanggung jawab teller. Wewenang teller adalah sebagai berikut :

- 1) Menerima setoran baik tunai maupun non tunai dari nasabah untuk diproses sesuai permintaan nasabah.
- 2) Melakukan pembayaran atas transaksi yang dilakukan nasabah sesuai dengan prosedur dan kebijakan bank.
- 3) Memproses penukaran uang kecil dari nasabah.
- 4) Melakukan verifikasi terhadap nasabah dengan melakukan pengecekan pada dokumen dan atau formulir sesuai dengan kebijakan, sistem dan prosedur bank.
- 5) Jika terdapat data/identitas yang mencurigakan melakukan tindakan *contingency* seperti rekomendasi pelaporan pada PPATK, enhance due diligence dan penolakan transaksi apabila terdapat indikasi AML (Anti Money Laundering).²⁰

b. Customer Service

Kata customer service berasal dari dua kata yaitu “Customer” yang berarti pelanggan, dan “Service” yang berarti pelayanan. Menurut Waworuntu, istilah customer service yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia mengandung arti melayani nasabah, dimana untuk bidang bisnis secara umum diartikan sebagai pelayanan pelanggan.²¹ Sedangkan Menurut Kasmir, customer service adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan

²⁰IBI, LSPP, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*, (Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama), 2014, h. 3-5.

²¹Waworuntu, *Dasar-Dasar Keterampilan Melayani Nasabah Bank*, (Jakarta:PT.Gramedia Pustaka Utama, 1997), h. 1.

kepada pihak nasabah, melalui pelayanan, dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah.²²

Jadi dapat disimpulkan definisi customer service adalah sebuah unit kerja yang bertugas untuk melayani nasabah atau calon nasabah. Pelayanan yang diberikan adalah pelayanan yang berdasarkan informasi dan pelayanan jasa yang tujuannya untuk memberikan kepuasan nasabah dan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah. Adapun fungsi customer service adalah sebagai berikut :

- 1) Frontline Officer : Keberadaan customer service berada di bagian depan suatu bank, maka customer service menjadi cerminan penilaian baik atau buruknya pelayanan suatu bank.
- 2) Liasson Officer : Customer service adalah satu aparat yang menjadi perantara antara bank dengan nasabah. Orang pertama yang dihubungi oleh nasabah sewaktu datang ke bank adalah petugas customer service, baik untuk meminta informasi maupun untuk melaksanakan transaksi.
- 3) Pusat Informasi : Customer service adalah satu-satunya personil yang dengan mudah dihubungi oleh nasabah pada kesempatan pertama, maka petugas customer service menjadi pusat informasi mengenai produk dan jasa bank. Oleh karena itu, customer service dituntut mempunyai pengetahuan dan wawasan yang cukup baik mengenai industri perbankan.
- 4) Sales (penjual) : Customer service dapat berfungsi sebagai penjual produk, dengan menjual berbagai produk yang ada pada bank, seperti berbagai jenis tabungan, giro, deposito, serta mengetahui keluhan dari nasabah.
- 5) Servicing (pelayanan) : Sesuai dengan fungsinya, atas nama bank penerima dan menyambut baik kedatangan nasabah selanjutnya akan mengerjakan kebutuhan nasabah sampai seluruh transaksinya dapat dirampungkan.
- 6) Financial Advisor (konsultan) : Dalam melayani nasabah, seorang customer service haruslah memiliki pengetahuan dan wawasan yang bijak sehubungan dengan perencanaan dan pengelolaan keuangan nasabah.

²²Kasmir, *Etika Customer Service*, (Jakarta:Rajagrafindo Persada), 2004, (Jakarta:Rajagrafindo Persada, 2004), h. 201.

- 7) Maintenance Customer (pembinaan nasabah) : Seorang customer service adalah seorang pembina bagi setiap rekening nasabah non kredit. Hal ini merupakan perpanjangan dan pengembangan fungsi kedua yaitu Liasson Officer.
- 8) Penanganan masalah : Jika dalam operasionalnya nasabah tidak puas karena terdapat ketidakcocokan atau kesepakatan, komplain, dsb, maka adalah tepat apabila orang pertama yang dihubungi adalah customer service. Dalam hal ini dituntut tidak saja menangani keluhan akan tetapi juga diharapkan dapat memecahkan masalah dengan baik sebagai “troubleshooter”.

Sehubung dengan fungsi dari customer service, maka seorang customer service pun memiliki wewenang. Wewenang inilah yang merupakan wujud konkrit tugas secara lebih khusus terhadap pekerjaan yang diembannya yaitu menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugas sampai tuntas dengan baik (tidak ada yang tergantung atau pending, tidak ada masalah yang timbul dari pekerjaannya, kecuali memang hal itu terjadi diluar jangkauannya). Adapun wewenang customer service adalah sebagai berikut :

- 1) Menyaksikan nasabah mengisi dan menandatangani formulir, aplikasi, perjanjian – perjanjian (Contoh : standing instruction, surat kuasa, auto debet, dll.)
- 2) Melakukan penolakan permintaan pembukaan rekening apabila tidak memenuhi persyaratan atau prosedur yang telah ditetapkan oleh Bank.
- 3) Melakukan verifikasi tanda tangan customer.
- 4) Melakukan penolakan permintaan buku bilyet giro dan cek apabila tidak memenuhi persyaratan.²³

Adapun jumlah frontliners bank syariah di Kota Medan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

²³IBI, LSPP, *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2014), h. 66.

Tabel 2.4
Jumlah Frontliners Bank Syariah di Kota Medan Tahun 2019

No.	Bank Syariah	Frontliners di Kantor Cabang (KC)	Frontliners di Kantor Cabang Pembantu (KCP)
1.	PT. BRI Syariah	6	-
2.	PT. BNI Syariah	6	4
3.	PT. Bank Syariah Mandiri	6	31

Sumber data : Pengumpulan Data

Dapat dilihat bahwa petugas frontliners di ketiga KC bank syariah berjumlah sama yaitu sebanyak 6 orang. Sedangkan frontliners di KCP BNI Syariah dan BSM masing – masing berjumlah 4 dan 31 orang yang terbagi atas customer service dan teller.

B. Kajian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.5
Kajian Terdahulu

No.	Peneliti & Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Nur Ellynawati E.R (2018) “Analisa Perkembangan Jumlah Outlet Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah Anak	Pada penelitian ini menunjukkan selama tahun 2015 sampai tahun 2017 jumlah outlet kantor cabang dan jumlah teller tidak mengalami perkembangan dan tidak terjadi pengurangan, sedangkan customer service	Variabel yang ingin diteliti adalah jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliner.	Peneliti ingin melihat bagaimana perkembangan jumlah outlet kantor cabang dan kebutuhan frontliners di era digital banking pada bank syariah anak

	Perusahaan dan UUS BUMN di Yogyakarta)”	ada bertambah karena adanya penambahan tenaga marketing.		perusahaan dan UUS BUMN yang berada di Yogyakarta, sedangkan penulis ingin meneliti variabel yang sama tetapi pada bank syariah BUMN di Kota Medan. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi. Tetapi ia hanya melakukan wawancara kepada satu bank syariah saja, selebihnya ia mengambil data
--	---	--	--	---

				berbentuk data sekunder.
2.	Fani Firmansyah (2016) “Maksimalisasi Nilai Perbankan Syariah Melalui Teknologi Pelayanan Nasabah Terkini”	Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa perkembangan teknologi perbankan belum dapat dirasakan oleh nasabah perbankan syariah di Indonesia secara maksimal, mayoritas sistem pelayanan nasabah masih menggunakan sistem pelayanan lama yaitu nasabah harus datang ke kantor pusat atau cabang bank syariah.	Penelitian ini berisi bahwa teknologi membantu pekerjaan untuk lebih efektif dan efisien.	Penelitian ini dilakukan untuk melihat sudah sejauh mana perkembangan teknologi perbankan syariah, peneliti juga membandingkan perkembangan teknologi perbankan pada bank konvensional dan bank syariah dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh nasabah.
3.	Emi Susanti (2019) “Inovasi Digital Banking dan	Dalam penelitian ini terlihat bahwa perkembangan digital banking di Indonesia	Penelitian ini juga melihat layanan yang ditawarkan bank dalam	Pada penelitian ini, peneliti lebih ingin melihat perkembang

	Kinerja Perbankan”	mengalami peningkatan. Pengukuran perkembangan digital banking ini menggunakan indeks digital banking dengan rumus skor yang diperoleh bank/skor maksimal. Dan penelitian ini membuktikan bahwa perkembangan digital banking berpengaruh meningkatkan kinerja perusahaan, ini dilihat dari statistik volume transaksi yang meningkat diikuti perkembangan digital banking.	bentuk digital.	n digital banking dan pengaruhnya pada kinerja bank. Berbeda dengan penelitian yang saat ini dilakukan yaitu ingin melihat perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliner dengan diikuti perkembangan digital banking yang terjadi di masa sekarang.
4.	Nur Kholis	Penelitian ini	Penelitian ini	Penelitian ini

	<p>(2018) “Perbankan dalam Era Baru Digital”</p>	<p>membahas bahwa perkembangan teknologi memang tidak dapat dibendung perkembangannya, dimana perkembangan tersebut berbanding lurus dengan keinginan manusia sendiri untuk mendapatkan kemudahan di setiap aktivitasnya. Salah satunya aktivitas keuangan, yang kesehariannya bersinggungan langsung dengan layanan perbankan. Layanan perbankan digital sendiri telah diatur oleh Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan selaku regulator</p>	<p>juga berisikan tentang bank yang bertransformasi di era digital.</p>	<p>hanya membahas bagaimana perkembangan layanan perbankan di era digital dan faktor – faktor yang mempengaruhi perkembangan layanan perbankan tersebut. Sedangkan, penulis disini ingin melihat bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliners di era layanan perbankan digital yang berkembang.</p>
--	--	--	---	--

		perekonomian di Indonesia.		
5.	August Halomoan Siregar (2019) “Teknologi Informasi dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Kecemasan Bekerja Karyawan di Bank”	Penelitian ini dilakukan untuk melihat apakah perkembangan teknologi informasi di masa sekarang ini berpengaruh dengan tingkat kecemasan karyawan di bank atau tidak. Setelah dilakukan penelitian dengan menggunakan penelitian deksriptif dengan tipe penelitian sebab akibat (<i>causal research</i>) didapatkan hasil bahwa perubahan pekerjaan yang biasa dikerjakan manusia kini dikerjakan oleh mesin terjadi karena kebiasaan orang yang mulai berubah.	Penelitian ini berisi tentang bank di era digital banking, dimana nasabah tidak perlu datang ke kantor cabang dan bertatap muka langsung dengan frontliners untuk bertransaksi, melainkan bisa dilakukan secara mandiri dengan mesin ATM atau <i>smartphone</i> .	Penelitian ini menggunakan tipe penelitian sebab akibat dan penelitian ini ingin melihat apakah terdapat pengaruh teknologi informasi yang semakin canggih dengan tingkat kecemasan bekerja karyawan bank.

		<p>Meskipun tenaga frontliners kurang dibutuhkan di era digital ini, bukan berarti bank melakukan pengurangan pegawai (PHK) besar-besaran.</p> <p>Semakin besar bisnis bank, maka bank juga membutuhkan posisi yang sifatnya tidak bisa digantikan oleh mesin. Dari hasil olah data kuisioner yang diisi oleh 120 responden disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara teknologi informasi dengan tingkat kecemasan bekerja karyawan di bank. Terlepas itu, karyawan bank juga merasa pekerjaan lebih</p>		
--	--	---	--	--

		efektif dan efisien dengan adanya kemajuan teknologi informasi.		
6.	Muhammad Faqih Abdul Aziz (2018) “Analisis Mutu dan Layanan Jasa Keuangan Syariah dengan Metode <i>Financial Technology</i> (Studi Kasus pada PT. BNI Syariah KCP Rajabasa)”	Penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana implementasi <i>financial technology</i> pada bank khususnya bank BNI Syariah KCP Rajabasa dan untuk memberikan informasi tentang perspektif nasabah menggunakan <i>financial technology</i> . Penelitian ini menggunakan metode deskriptif serta pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Setelah dilakukan penelitian, dapat disimpulkan bahwa BNI Syariah KCP	Penelitian ini berisi tentang layanan perbankan secara digital yang diberikan oleh bank terhadap nasabah yang merupakan trobosan terbaru dan sesuai untuk kehidupan masyarakat di era millennial.	Dalam penelitian ini, selain peneliti melihat implementasi penggunaan layanan perbankan digital yang diberikan oleh bank. Peneliti juga melihat dari sisi nasabah yang merasa dengan adanya layanan perbankan digital ini mereka lebih efisien dalam melakukan transaksi.

		<p>Rajabasa menggunakan <i>financial technology</i> berupa <i>e-banking</i> yang merupakan layanan yang sesuai dengan aturan hukum maupun syariat. Implementasi penggunaannya terbilang lancar karena minim kendala dalam pengaplikasiannya. Kemudian dari segi nasabah merasa sangat terbantu dengan adanya <i>e-banking</i> ini. Nasabah lebih mudah transaksi.</p>		
--	--	---	--	--

C. Alur Penelitian

Digital banking memberi dampak positif dan negatif bagi nasabah dan bank. Dimana nasabah merasa mudah, cepat, dan fleksibel dalam bertransaksi. Tetapi disamping mudah, cepat, dan fleksibel, digital banking memiliki limit dan bergantung pada koneksi internet/jaringan serta masih ada beberapa nasabah yang merasa kurang aman atau nyaman jika menggunakan layanan perbankan digital atau digital banking yang ditawarkan oleh bank. Melihat dari sisi bank sebagai penyedia jasa/layanan, bank merasa lebih efektif dan efisien dalam memberikan

layanan tanpa harus melakukan pembukaan kantor cabang yang baru karena hanya lewat teknologi yang nantinya akan memunculkan kepuasan nasabah.

Tetapi ini mengancam pada penggantian pekerja khususnya bagian frontliner karena sebagian pekerjaan diambil alih mesin dan penurunan jumlah kantor cabang karena nasabah bisa bertransaksi lewat gadget yang ia miliki tanpa harus ke kantor cabang. Untuk itu, peneliti ingin melihat bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliner di era digital banking ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dipakai adalah penelitian deskriptif-kualitatif serta data yang mendukung seperti literature, dsb. Menurut Husaini Usman, penelitian deskriptif-kualitatif adalah suatu penelitian yang menguraikan kata – kata para informan dengan apa adanya sesuai pertanyaan penelitian.¹ Sedangkan menurut Bungin, deskriptif-kualitatif artinya mencatat dengan baik berbagai fenomena yang terjadi yang diperoleh melalui wawancara atau catatan lapangan, foto, dokumentasi pribadi, catatan serta memo dan lain – lain yang kemudian harus dibandingkan, dikombinasikan, dan ditarik kesimpulan.²

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di wilayah Kota Medan untuk melihat perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliners di era digital banking ini. Penelitian ini mencakup Bank Syariah yang ada di Kota Medan, yaitu :

- a. BRI Syariah
- b. BNI Syariah
- c. Bank Syariah Mandiri (BSM)

2. Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan dalam waktu yang terhitung dari bulan Januari hingga bulan April 2020.

¹Husaini Usman, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara), 1997, h. 41.

²Burhan Bungin, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada), 1995, h. 56.

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

No.	Uraian	Jan	Feb				Mar				Apr				
		Minggu ke-													
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Persiapan Penelitian	■													
2.	Pelaksanaan							■							
3.	Analisis Data											■			
4.	Penyusunan												■		

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan benda atau seseorang tempat melekatnya suatu variabel penelitian.³ Subjek sebagai sebagai informan hendaknya memiliki criteria dibawah ini :

- a. Seseorang yang melalui proses enkulturasi memahami terkait variabel penelitian.
- b. Seseorang yang masih terlibat pada kegiatan terkait penelitian yang dilakukan.
- c. Seseorang yang memiliki waktu untuk memberikan informasi.⁴

Dalam penelitian ini, subjek penelitian adalah pihak dari bank syariah yang kompeten yang dapat memberikan informasi terkait variabel penelitian seperti kepala kantor cabang atau frontliner.

³Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), h. 116.

⁴Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 293.

2. **Objek Penelitian**

Objek penelitian adalah sesuatu yang ingin diteliti pada sebuah penelitian, yang dapat berupa orang, organisasi, atau barang.⁵ Objek pada penelitian ini adalah bank syariah di Kota Medan yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri.

D. **Teknik dan Instrumen Pengumpulan Bahan**

1. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah interaksi tanya jawab antara pihak pengumpul data selaku pewawancara (interviewer) dengan responden. Dimana, responden harus mengetahui lebih mendalam mengenai objek penelitian.⁶ Untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan, peneliti melangsungkan wawancara dengan pihak – pihak bank yang mengetahui secara jelas terkait pertanyaan yang diberikan.

2. Pengamatan (Observasi)

Teknik pengumpulan data dengan observasi mempunyai ciri yang berbeda dengan kuesioner dan wawancara, dimana teknik pengumpulan data dengan kuesioner dan wawancara selalu berhubungan pada seseorang tetapi observasi tidak selalu seperti itu melainkan dapat berkaitan dengan objek lainnya.⁷ Pada penelitian ini, peneliti melihat secara langsung ke objek penelitian (observasi langsung), agar diperoleh data yang diperlukan yaitu jumlah kantor cabang dan frontliners (customer service dan teller) masing-masing bank syariah.

⁵Muh. Fitrah dan Lutfiyah, *Merodologi Penelitian : Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas, dan Studi Kasus*, (Sukabumi : CV Jejak, 2017), h. 156

⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 137.

⁷*Ibid*, h.145.

E. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah proses memecahkan suatu masalah dengan mendeskripsikan objek penelitian dengan melihat fakta yang terjadi sebagaimana adanya.⁸ Menurut Miles & Huberman, tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan saat menganalisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.⁹

1. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan – catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus – gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

2. Penyajian Data

Penyajian merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian – penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi : berbagai jenis matrik, grafik, jaringan, dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian, seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan

⁸Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri 2013), h. 8.

⁹Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992), h.16.

menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

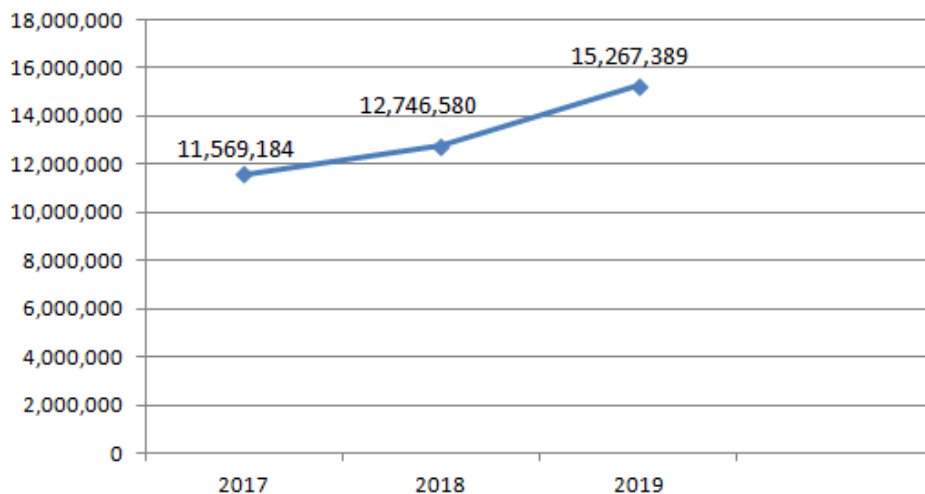
3. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan hanyalah sebagian dari satu kegiatan konfigurasi yang utuh. Kesimpulan – kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran peneliti selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan – catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali, serta tukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya – upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

Singkatnya, makna – makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar – benar dapat dipertanggungjawabkan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Teknologi dan Informasi yang berkembang mendorong transaksi perbankan baik perbankan konvensional maupun perbankan syariah berlangsung melalui digital lewat mesin ATM, CDM, EDC, Internet banking, Mobile Banking, dsb. Dimana layanan perbankan melalui digital tersebut dapat mempercepat transaksi dan kegiatan operasional bank, sehingga mungkin dapat mengurangi biaya dan meningkatkan pelayanan yang nantinya akan memberi kepuasan kepada nasabah tersebut. Kepuasan nasabah akan mempertahankan nasabah tersebut untuk tetap bertransaksi di bank bahkan mungkin akan meningkatkan transaksinya pada bank tersebut, sehingga akan meningkatkan pendapatan bank. Berdasarkan data volume transaksi digital banking yang didapat melalui website Bank Indonesia, berikut grafik volume transaksi dengan digital banking dari tahun 2017 hingga tahun 2019.



Sumber : Bank Indonesia 2019, data diolah.

Gambar 4.1
Volume Transaksi Digital Banking di Indonesia

Grafik diatas menunjukkan adanya peningkatan volume transaksi dengan digital banking/layanan perbankan digital di Indonesia. Terlihat peningkatan terjadi setiap tahunnya dari tahun 2017 – 2019. Adanya peningkatan volume transaksi dengan digital banking tersebut, tentu didukung oleh semakin berkembangnya teknologi dan informasi di Indonesia. Untuk itu, peneliti ingin melihat bagaimana perkembangan kantor cabang bank syariah dan kebutuhan frontliners bank tersebut di era digital banking seperti ini, disaat sebagian transaksi dapat dilakukan nasabah secara mandiri dengan dukungan teknologi.

A. Hasil Penelitian

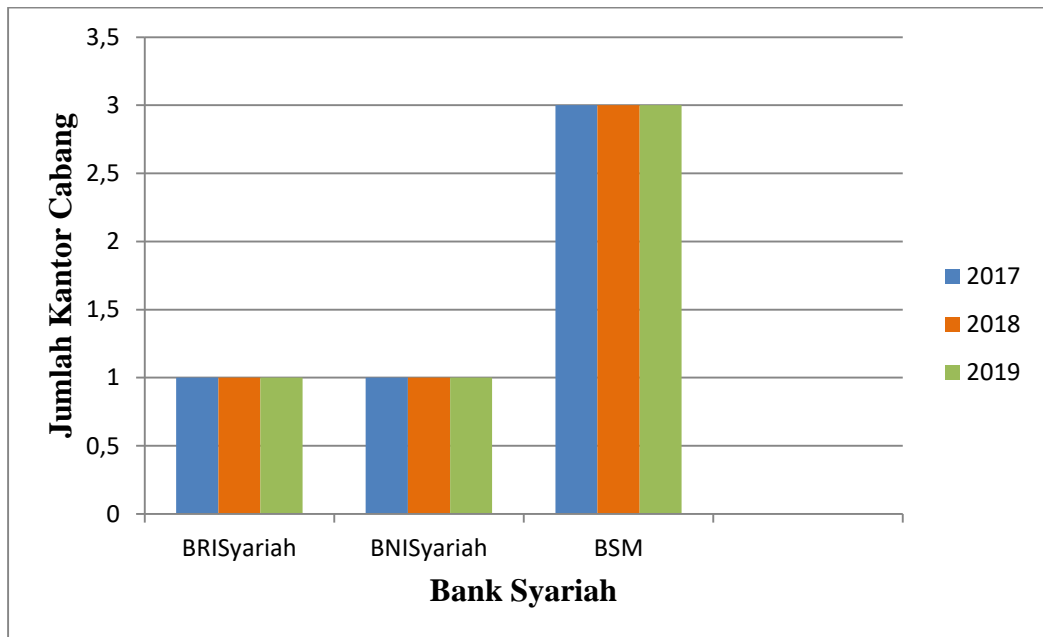
1. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017-2019

Berdasarkan hasil interview dan observasi pada objek penelitian, yaitu Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, *digital banking* belum memberi dampak yang signifikan pada bank syariah di Kota Medan (Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri) dalam pengurangan jumlah kantor cabang/ kantor cabang pembantu. Berikut perkembangan jumlah kantor cabang dan cabang pembantu bank syariah (Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri) di Kota Medan Tahun 2017 – 2019.

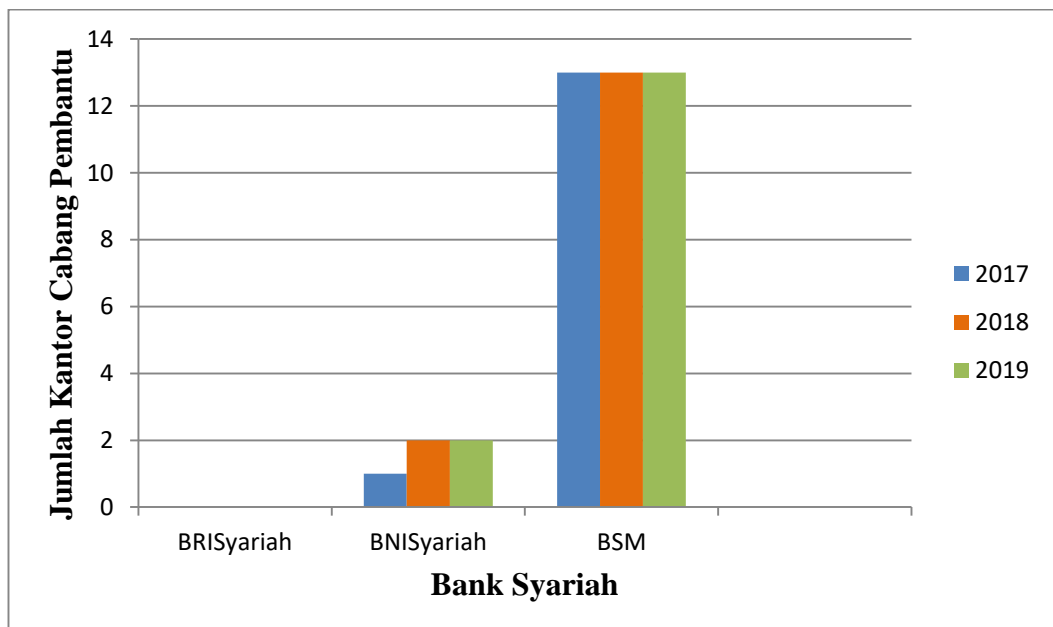
Tabel 4.1

Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, BNI syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan Tahun 2017 - 2019

Tahun	Jumlah Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu					
	BRI Syariah		BNI Syariah		BSM	
	KC	KCP	KC	KCP	KC	KCP
2017	1	-	1	1	3	13
2018	1	-	1	2	3	13
2019	1	-	1	2	3	13



Gambar 4.2
Perkembangan Kantor Cabang Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan (2017 – 2019)



Gambar 4.3
Perkembangan Kantor Cabang Pembantu Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan (2017 – 2019)

Bank BRI Syariah Kota Medan

Dari tahun 2017 - 2019 jumlah kantor cabang Bank BRI Syariah di Kota Medan berjumlah 1 dan tidak memiliki cabang pembantu. Menurut Insan Agustin Wiguna selaku kepala cabang, selama 3 (tiga) tahun terakhir bank BRI Syariah memang tidak menambah jumlah kantor cabang. Memang pada tahun 2017 BRI Syariah merencanakan pembukaan kantor cabang pembantu namun belum terealisasi karena belum mendapat izin dari Bank Indonesia. Mengingat bahwa untuk wilayah Kota Medan masih dapat diatasi dengan adanya kantor cabang Bank BRI Konvensional serta adanya BRI link yang dapat membantu dan melayani transaksi nasabah BRI Syariah. Namun Kantor Cabang BRI Syariah Lubuk Pakam dan Binjai dibawah pengawasan kantor cabang BRI Syariah Kota Medan.

Bank BNI Syariah Kota Medan

Untuk kantor cabang Bank BNI Syariah di Kota Medan dari tahun 2017 – 2019 tidak mengalami penambahan dan pengurangan. Sedangkan kantor cabang pembantunya mengalami penambahan kantor. Terlihat pada gambar 1.2 kantor cabang pembantu bank BNI Syariah di Kota Medan pada Tahun 2017 sebanyak 1 kantor kemudian BNI Syariah menambah kantor cabang pembantunya sebanyak 1 kantor pada Tahun 2018, tidak ada penambahan dan pengurangan jumlah kantor cabang pembantu di Tahun 2019.

Menurut Ahmad Zulva Adi selaku branch manager, BNI Syariah di Kota Medan belum merasakan dampak dari *digital banking* yang secara signifikan karena dapat dilihat bahwa masih banyak nasabah yang lebih memilih bertransaksi di kantor cabang bank. Terlepas dari itu, beberapa nasabah juga memilih bertransaksi melalui fitur layanan perbankan digital BNI Syariah yang masih bergabung dengan BNI Konvensional.

Bank Syariah Mandiri (BSM) Kota Medan

Dari data diatas, tidak ada penambahan dan pengurangan kantor cabang Bank Syariah Mandiri dari Tahun 2017 – 2019. Menurut Vitra Agustika selaku branch manager, tidak ada pengurangan kantor cabang dikarenakan adanya *digital banking*. Memang dampak *digital banking* itu sendiri belum berpengaruh secara signifikan tetapi seperti yang dikatakan oleh Mulya selaku Dewan Komisaris Bank Syariah Mandiri, kedepannya BSM akan melakukan pengurangan kantor cabang yang disebabkan adanya disrupsi teknologi. BSM akan melakukan pengurangan kantor tetapi belum diketahui untuk kantor yang berada diwilayah mana. Penurunan transaksi akibat adanya digital banking paling terlihat pada transaksi teller pada kantor cabang yaitu transaksi setor/tarik tunai. Walaupun begitu masih ada beberapa nasabah yang bertransaksi di kantor cabang karena alasan kenyamanan, limit transaksi lewat digital banking, atau adanya keperluan lain nasabah yang tidak bisa dilakukan lewat layanan perbankan digital.

2. Perkembangan Jumlah *Frontliners* Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017 - 2019

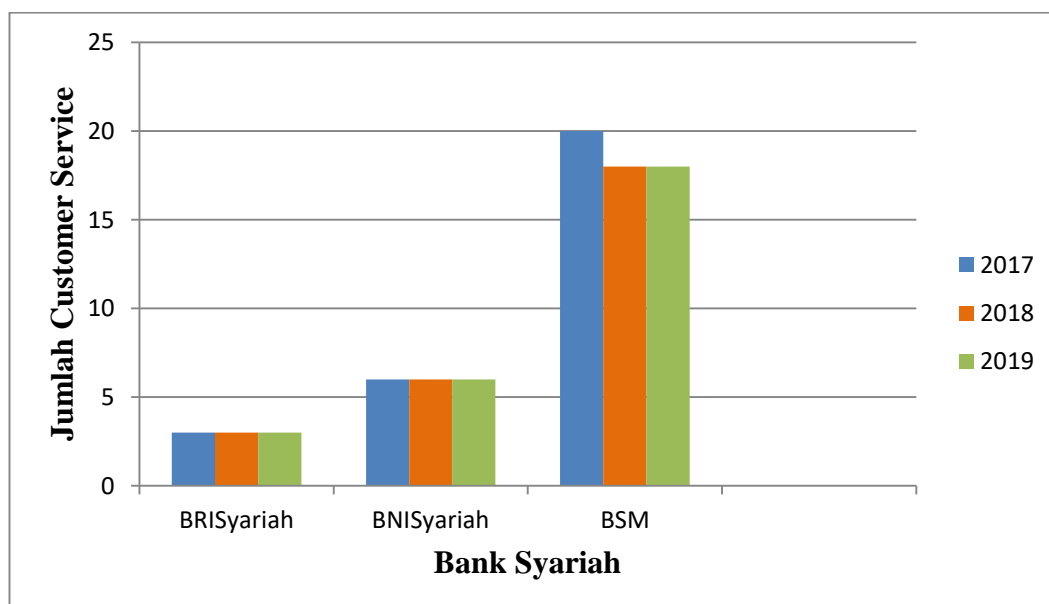
Berdasarkan hasil interview dan observasi pada objek penelitian, yaitu Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan tidak melakukan *recruitment* terhadap tenaga *frontliners* (*customer service* dan *teller*) sejak tahun 2017. Yang dilakukan bank adalah rotasi kerja dari *back office* atau unit lain. Namun bukan berarti bank syariah tidak melakukan *recruitment* tenaga kerja, tetapi pembukaan lowongan pekerjaan untuk posisi marketing. Posisi *marketing* dibutuhkan karena dalam aktivitas bisnisnya bank diberi target oleh manajemen untuk mencapai jumlah rekening baru.

Jadi tenaga *marketing* lebih dibutuhkan oleh bank dibanding *frontliners* untuk pencapaian targetnya. Dengan adanya *digital banking* transaksi nasabah sudah mulai beralih dari yang dulunya nasabah jika ingin bertransaksi harus datang langsung ke kantor cabang kini nasabah dapat bertransaksi dimanapun dan kapanpun serta tidak perlu antri, ini berarti tidak dibutuhkan penambahan pada tenaga *teller*. Terlepas dari itu, masih ada juga beberapa nasabah yang lebih

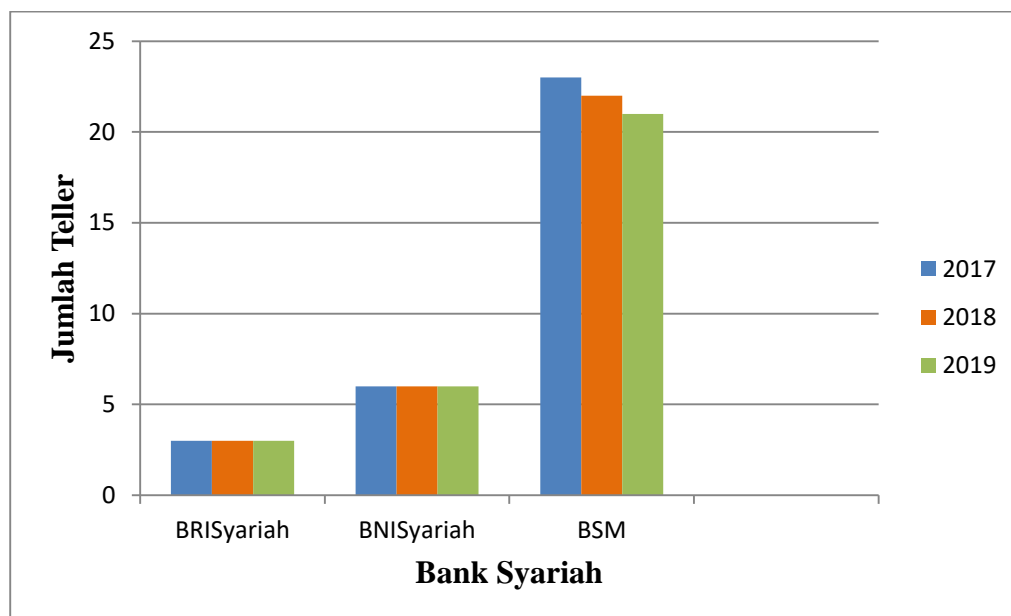
nyaman bertransaksi langsung ke kantor cabang bank karena kurang paham terkait fitur dalam layanan perbankan digital atau karena saat nasabah bertransaksi lewat layanan perbankan digital terdapat limit transaksi. Berikut grafik perkembangan kebutuhan *frontliners* Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan tahun 2017 – 2019.

Tabel 4.2
Perkembangan Jumlah Frontliners di BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan tahun 2017 – 2019

Tahun	Jumlah Frontliners					
	BRI Syariah		BNI Syariah		BSM	
	CS	Teller	CS	Teller	CS	Teller
2017	3	3	6	6	20	23
2018	3	3	6	6	18	22
2019	3	3	6	6	18	21



Gambar 4.4
Jumlah *Customer Service* di Kantor Bank BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan (2017 - 2019)



Gambar 4.5
Jumlah Teller di Kantor Bank BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri Kota Medan (2017 – 2019)

Bank BRI Syariah Kota Medan

Dilihat pada gambar diatas, tidak adanya penambahan maupun pengurangan jumlah teller dan customer service BRI Syariah di Kota Medan dari tahun 2017 hingga 2019. Dengan adanya *digital banking* berdampak pada transaksi teller yang menurun, dimana jumlah penarikan, penyetoran dan pengiriman uang baik antar cabang maupun antar bank mengalami penurunan. Untuk transaksi penyetoran, penurunannya tidak sebanyak transaksi penarikan dan pengiriman uang. Masih ada beberapa nasabah yang melakukan transaksi lewat teller karena terdapat limit transaksi di layanan perbankan digital atau adanya kenyamanan jika bertransaksi langsung di kantor bank.

Penurunan transaksi tersebut tidak membuat pihak manajemen mengurangi atau menambah *frontliners*, karena mereka merasa jumlahnya sudah pas dan jika dikurangi akan menimbulkan complain dari nasabah. Manajemen melakukan penambahan pada tenaga *marketing* untuk mencapai targetnya dan customer service yang selain memberi layanan kepada nasabah juga diberi target untuk menjual produk bank guna membantu bank mencapai target yang ditentukan.

Bank BNI Syariah Kota Medan

Tidak ada penambahan atau pengurangan jumlah customer service dan teller pada bank BNI Syariah di Kota Medan dari tahun 2017 – 2019 . Sama halnya dengan bank BRI Syariah Kota Medan, transaksi pada tenaga teller terjadi penurunan disebabkan sebagian transaksinya bisa dilakukan sendiri oleh nasabah melalui layanan perbankan digital yang ditawarkan oleh bank BNI Syariah, nasabah juga dapat melakukan transaksinya melalui layanan perbankan digital yang ditawarkan bank BNI Konvensional.

Contonya, pada layanan mobile banking yang masih satu aplikasi antara Bank BNI Konvensional dan Bank BNI Syariah. Kemudian pada mesin ATM, nasabah BNI Syariah dapat melakukan transaksi setor dan tarik tunai, transfer, dll di ATM BNI Konvensional. Terlepas dari itu, untuk melayani nasabah yang lebih nyaman bertransaksi langsung ke kantor cabang dan nasabah yang transaksinya terhalang karena adanya limit transaksi jika menggunakan layanan perbankan digital, masih dibutuhkan tenaga teller dan customer service. Kemudian masih sama seperti bank BRI Syariah, BNI Syariah melakukan *recruitment* untuk tenaga pemasaran (*marketing*) guna membantu untuk mencapai target penjualan produk bank.

Bank Syariah Mandiri (BSM) Kota Medan

Dilihat pada grafik diatas, terjadi pengurangan frontliners (teller dan customer service) dari tahun 2017 hingga tahun 2019. Mengacu pada teori Ricardo, teknologi dalam lapangan industri dapat mengakibatkan penggantian buruh (pekerja) dan konsekuensi lain yang merugikan. Pengurangan frontliners ini terjadi karena semakin berkembangnya layanan perbankan digital atau digital banking yang mengambil alih beberapa pekerjaan frontliners.

Namun, BSM tidak melakukan penutupan kantor cabang karena masih adanya nasabah yang bertransaksi dengan langsung datang ke kantor cabang bank yang disebabkan karena kurang pahamnya mereka dengan fitur dalam layanan perbankan digital atau karena saat nasabah bertransaksi melalui layanan perbankan digital terdapat limit, mengingat layanan perbankan digital BSM yang

sudah berbeda dengan induknya yaitu Bank Mandiri. Contohnya, nasabah BNI Syariah dapat melakukan transaksi setor tunai di ATM BNI Konvensional. Tetapi hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh nasabah BSM, nasabah BSM hanya dapat melakukan transaksi setor tunai lewat teller yang ada di kantor cabang bank.

B. Pembahasan

1. Perkembangan Jumlah Kantor Cabang BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017-2019

Berdasarkan hasil penelitian dapat kita lihat bahwa tidak ada penambahan atau pengurangan kantor cabang utama dari ketiga bank syariah diatas. Tetapi ada penambahan jumlah kantor cabang pembantu sebanyak 1 kantor pada tahun 2018 yaitu pada bank BNI Syariah. Sedangkan kedua bank lainnya tidak adanya penambahan atau pengurangan jumlah kantor cabang pembantu dari tahun 2017 – 2019. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dari ketiga bank syariah tersebut, dalam menanggapi era digital banking ini belum memberi dampak yang signifikan untuk pengurangan atau penambahan kantor cabang. Karena kantor cabang yang ada sudah dianggap dapat memenuhi kebutuhan pelayanan transaksi nasabah, diluar dari itu juga masih ada cabang bank induk dari masing – masing bank syariah yang dapat membantu pelayanan transaksi nasabah dari ketiga bank syariah tersebut.

Seperti yang kita ketahui, di era digital banking ini nasabah dapat melakukan transaksinya secara mandiri dengan *smartphone* yang ia punya atau dengan memanfaatkan jasa pelayanan perbankan digital lainnya. Sebagian transaksi sudah dapat dilakukan sendiri oleh nasabah kapan pun dan dimanapun tanpa harus datang dan antri ke kantor cabang. Namun, masih ada beberapa nasabah yang lebih nyaman transaksi langsung di kantor cabang atau karena saat nasabah bertransaksi melalui layanan perbankan digital terdapat limit yang mengharuskan nasabah untuk transaksi langsung ke kantor cabang. Oleh karena itu, masih dibutuhkannya kantor cabang dari bank syariah tersebut dan belum adanya pengurangan kantor cabang dari tahun 2017 – 2019.

2. Perkembangan Jumlah *Frontliners* Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan Tahun 2017 – 2019

Berdasarkan hasil penelitian dapat kita lihat bahwa dari tahun 2017 -2019 BRI Syariah dan BNI Syariah tidak mengalami peningkatan atau pengurangan jumlah frontliners, sedangkan BSM mengurangi jumlah teller dan customer service nya tetapi bukan dengan jumlah yang drastis. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari informan ketiga bank syariah tersebut, era digital ini berdampak bagi penurunan transaksi pada teller, yaitu transaksi setor dan tarik tunai. Karena transaksi tarik tunai dapat dilakukan di mesin ATM bank syariah tersebut dan ATM bank induk yang menyediakan jasa setor tunai yang bisa digunakan juga oleh nasabah bank syariah.

Walaupun begitu, menurut para informan teller masih dibutuhkan karena masih ada beberapa nasabah yang transaksi di kantor cabang dan bertatap muka langsung dengan frontliners untuk melakukan transaksi. Kemudian adanya limit transaksi pada layanan perbankan digital mengharuskan nasabah untuk melakukan transaksi langsung ke kantor cabang dan bertatap muka dengan frontliners. Customer service juga masih dibutuhkan karena tugas nya sebagai pemberi solusi dari masalah nasabah terkait rekening atau transaksinya. Selain itu, customer service juga membantu untuk menawarkan atau menjual produk yang ada di bank syariah tersebut. Berdasarkan hasil penelitian, jumlah frontliners dianggap masih efektif sehingga tidak dilakukan *recruitment* melainkan rotasi kerja dari karyawan bank syariah tersebut.

C. Analisis Peneliti

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, dapat diketahui bahwa digital banking belum memberi dampak yang signifikan pada perkembangan kantor cabang dan kebutuhan frontliners di ketiga bank syariah yang berada di Kota Medan tersebut. Digital banking memang memberi kemudahan kepada nasabah untuk bertransaksi kapanpun dan dimanapun. Tetapi masih ada nasabah yang transaksi langsung di kantor cabang, langsung bertatap muka dengan frontliners karena alasan kenyamanan, terdapat limit jika transaksi lewat layanan perbankan digital, dan masih adanya kasus – kasus kejahatan pembobolan rekening melalui layanan perbankan digital.

Kejahatan pembobolan rekening ini dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab yang menyebabkan berkurangnya rasa kepercayaan dan keamanan nasabah dalam bertransaksi lewat digital banking. Selain itu, adanya limit jika menggunakan layanan perbankan digital ini mengharuskan nasabah bertransaksi langsung di kantor cabang bank. Dalam 3 tahun terakhir (2017 – 2019) tidak terjadi pengurangan kantor cabang dan tenaga frontliners yang signifikan yang diakibatkan oleh digital banking.

Penurunan terjadi pada transaksi teller namun bukanlah merupakan penurunan yang drastis karena transaksi teller yang lebih banyak mengalami penurunan adalah transaksi pengiriman uang, karena sudah dapat dilakukan lewat digital banking. Setor dan tarik tunai juga dapat dilakukan lewat layanan perbankan digital yang ditawarkan, namun terdapat limit didalamnya. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Ricardo, teknologi dalam lapangan industri dapat mengakibatkan penggantian buruh (pekerja) dan konsekuensi lain yang merugikan.

Namun, dengan adanya teknologi yang sudah mengambil alih sebagian pekerjaan frontliners tetapi ini belum memberi dampak yang signifikan pada pengurangan jumlah frontliners pada ketiga bank syariah tersebut. Karena jumlah frontliners sekarang ini sudah dianggap efektif untuk memberi layanan pada nasabah yang masih melakukan transaksi langsung di kantor cabang dan

membantu nasabah menangani keluhannya terkait rekening atau transaksinya. Digital banking saat ini merupakan bentuk pelayanan bank terhadap nasabahnya, beberapa transaksi bisa dilakukan lewat digital banking tetapi kembali lagi, untuk mengoperasikan teknologi tersebut masih dibutuhkan sumber daya manusia.

Misalkan, nasabah yang mau membuka rekening dapat melalui website atau mobile banking, tetapi nasabah tersebut masih perlu datang ke kantor cabang dan bertemu frontliners untuk melakukan konfirmasi data. Meskipun nasabah tersebut tetap datang ke kantor cabang, setidaknya durasi waktu pembukaan rekening berkurang, karena data nasabah sudah diisi lewat layanan perbankan digital. Nasabah tersebut hanya melakukan konfirmasi data saja lalu rekening akan aktif dan nasabah tersebut dapat bertransaksi. Ini merupakan bentuk peningkatan pelayanan bank terhadap nasabahnya. Dimana jika nasabah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh suatu bank, maka akan meningkatkan pendapatan bank tersebut.

HASIL WAWANCARA

A. Hasil wawancara dengan Informan Bank BRI Syariah Kota Medan

Nama : Insan Agustin Wiguna

Jabatan : Branch Manager

- a. Peneliti : Assalamualaikum pak, penelitian saya bertujuan untuk melihat bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang Bank Syariah di Kota Medan di era digital banking ini. Untuk itu saya ingin menanyakan berapa jumlah kantor cabang BRI Syariah sampai saat ini pak?
- b. Informan : Waalaikumsalam, sampai saat ini BRI Syariah hanya memiliki 1 kantor cabang dan tidak memiliki cabang pembantu di Kota Medan. Tetapi kita ada cabang pembantu di Binjai dan Lubuk Pakam. Tahun 2017 memang kita mau menambah kantor cabang pembantu di Medan, tetapi belum disetujui oleh Bank Indonesia karena dengan berbagai pertimbangan. Disamping itu, cabang BRI Konvensional di Kota Medan ini masih dapat melayani transaksi nasabah BRI Syariah.
- c. Peneliti : Berapa jumlah Kantor cabang di 2 tahun terakhir pak?
- d. Informan : Hanya disini saja, 1 kantor cabang di Kota Medan.
- e. Peneliti : Kemudian berapa jumlah teller di 2 tahun terakhir pak?
- f. Informan : Jumlah nya sama, sebanyak 3 orang.
- g. Peneliti : Bagaimana dengan transaksi teller di era digital banking ini pak?
- h. Informan : Nah untuk itu, karena adanya BRILink, ATM, dsb transaksi untuk setor dan tarik tunai di kantor cabang sedikit berkurang tetapi pada saat waktu – waktu tertentu, misalnya waktu pembayaran UKT transaksi ke teller masih dibutuhkan.
- i. Peneliti : Kemudian pak, berapa jumlah Customer Service 2 tahun terakhir ini pak?

- j. Informan : Sama seperti teller, sebanyak 3 orang. Tidak terjadi penambahan atau pengurangan, hanya saja adanya mutasi kerja karyawan.
- k. Peneliti : Yang terakhir pak, apakah di era digital banking ini masih banyak nasabah yang melakukan tatap muka langsung dengan customer service?
- l. Informan : Nasabah yang datang ke customer service kan berarti ada masalah dengan rekeningnya atau transaksinya, maka dari itu di era digital banking ini pun masih dibutuhkan customer service karena mereka itulah yang menangani complain atau masalah yang dihadapi nasabah terkait rekening atau transaksinya.¹

B. Hasil wawancara dengan Informan Bank BNI Syariah Kota Medan

Nama : Ahmad Zulva Adi

Jabatan : Branch Manager

- a. Peneliti : Assalamualaikum pak, penelitian saya bertujuan untuk melihat bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang Bank Syariah di Kota Medan di era digital banking ini. Untuk itu saya ingin menanyakan berapa jumlah kantor cabang BRI Syariah sampai saat ini pak?
- b. Informan : Waalaikumsalam, sampai saat ini BNI Syariah memiliki 1 kantor cabang dan 2 cabang pembantu di Kota Medan.
- c. Peneliti : Berapa jumlah Kantor cabang di 2 tahun terakhir pak?
- d. Informan : Seperti sekarang, 1 kantor cabang dan 2 kantor cabang pembantu. Tidak ada penambahan atau pengurangan tetapi adanya relokasi kantor cabang yang di Pusat Pasar Kota Medan pindah ke Iskandar Muda.
- e. Peneliti : Kemudian berapa jumlah teller di 2 tahun terakhir pak?

¹ Wawancara dengan Insan Agustin Wiguna, tanggal 6 April 2020 di Kantor Cabang BRI Syariah Kota Medan.

- f. Informan : Jumlah nya sama, sebanyak 3 orang di kantor cabang dan 1 orang di cabang pembantu.
- g. Peneliti : Bagaimana dengan transaksi teller di era digital banking ini pak?
- h. Informan : Melihat adanya digital banking ini, dimana nasabah BNI Syariah dapat melakukan transaksi dari m-banking yang kami sediakan atau melalui mesin ATM BNI Syariah maupun BNI Konvensional yang dapat melakukan transaksi setor dan tarik tunai, transaksi di teller mengalami penurunan tetapi bukan penurunan yang sangat drastis. Karena kalau mau bertransaksi dengan digital banking ka nada limitnya, jadi nasabah masih ada juga yang datang dan bertransaksi dengan teller.
- i. Peneliti : Kemudian pak, berapa jumlah Customer Service 2 tahun terakhir ini pak?
- j. Informan : Sama seperti teller, sebanyak 3 orang untuk di kantor cabang dan 1 - 2 orang disetiap cabang pembantu. Tidak terjadi penambahan atau pengurangan, hanya saja adanya mutasi kerja karyawan.
- k. Peneliti : Yang terakhir pak, apakah di era digital banking ini masih banyak nasabah yang melakukan tatap muka langsung dengan customer service?
- l. Informan : Walaupun ini era digital banking, nasabah masih membutuhkan customer service untuk menanyakan informasi produk yang kami tawarkan dan untuk melaporkan masalah terkait rekening atau transaksinya.
- m. Peneliti : Di mobile banking ada fitur membuka rekening sendiri pak, untuk itu kenapa masih dibutuhkan customer service?
- n. Informan : Iya memang ada. Seperti yang saya katakan tadi, customer service dibutuhkan untuk menangani masalah nasabah terkait rekening atau transaksinya. Untuk pembukaan rekening dari m-banking pun

nantinya nasabah harus melakukan verifikasi data ke customer service.²

C. Hasil wawancara dengan Informan Bank Syariah Mandiri Kota Medan

Nama : Vitra Agustika

Jabatan : Branch Manager

- a. Peneliti : Assalamualaikum pak, penelitian saya bertujuan untuk melihat bagaimana perkembangan jumlah kantor cabang Bank Syariah di Kota Medan di era digital banking ini. Untuk itu saya ingin menanyakan berapa jumlah kantor cabang BSM sampai saat ini pak?
- b. Informan : Waalaikumsalam, sampai saat ini BSM memiliki 1 kantor cabang dan 2 cabang pembantu di Kota Medan.
- c. Peneliti : Berapa jumlah Kantor cabang di 2 tahun terakhir pak?
- d. Informan : Seperti sekarang, 3 kantor cabang dan 13 kantor cabang pembantu.
- e. Peneliti : Kemudian berapa jumlah teller di 2 tahun terakhir pak?
- f. Informan : Untuk teller di kantor cabang sama jumlahnya yaitu sebanyak 2 orang disetiap kantor. Untuk cabang pembantu, tahun 2017 totalnya sebanyak 23 orang dan mengalami pengurangan di tahun 2018 menjadi 22 orang.
- g. Peneliti : Bagaimana dengan transaksi teller di era digital banking ini pak?
- h. Informan : Melihat adanya digital banking ini, dimana nasabah BSM dapat melakukan transaksi dari m-banking yang kami sediakan atau melalui mesin ATM BSM maupun Bank Mandiri Konvensional yang dapat melakukan transaksi tarik tunai, dsb. Mungkin sama seperti bank syariah lainnya, transaksi di teller mengalami penurunan tetapi

²Wawancara dengan Ahmad Zulva Adi, tanggal 6 April 2020 di Kantor Cabang BNI Syariah Kota Medan.

bukan penurunan yang sangat drastis. Karena kalau mau bertransaksi dengan digital banking ada limitnya, jadi nasabah masih ada juga yang datang dan bertransaksi dengan teller. Selain itu beberapa nasabah juga ada yang merasa lebih nyaman bertransaksi langsung ke kantor cabang.

- i. Peneliti : Kemudian pak, berapa jumlah Customer Service 2 tahun terakhir ini pak?
- j. Informan : Untuk di kantor cabang, di tahun 2017 totalnya ada 6 orang dan 20 orang di cabang pembantu. Sedangkan ditahun 2018 berkurang di kantor cabang dan cabang pembantu yaitu sebanyak 4 orang dan 18 orang. Salah satu alasan dilakukan pengurangan tersebut karena pada saat itu dilakukan evaluasi kerja dan BSM merasa jumlah cs tersebut merupakan jumlah yang efektif dan efisien untuk melayani nasabah, mengingat BSM mempunyai banyak cabang pembantu juga.
- k. Peneliti : Yang terakhir pak, apakah di era digital banking ini masih banyak nasabah yang melakukan tatap muka langsung dengan customer service?
- l. Informan : Walaupun ini era digital banking, nasabah masih membutuhkan customer service untuk menanyakan informasi produk yang kami tawarkan dan untuk melaporkan masalah terkait rekening atau transaksinya. Jadi masih dibutuhkan customer service, hanya saja jumlahnya yang lebih diefektif dan efisiensi kan lagi.³

³ Wawancara dengan Vitra Agustika, tanggal 8 April 2020 di Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri Kota Medan.

HASIL OBSERVASI

No.	Aspek yang diamati	Keterangan
1.	Tempat	Kantor Cabang (KC) dan Kantor Cabang Pembantu (KCP) BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri di Kota Medan.
2.	Jumlah teller dan customer service	Teller pada setiap kantor cabang (KC) berjumlah 3 orang begitu juga dengan jumlah customer servicenya. Berbeda dengan jumlah teller dan customer service di kantor cabang pembantu (KCP) yang berkisar 1 – 2 orang.
3.	Fasilitas digital banking	Setiap bank memiliki keunggulan dari setiap fasilitas yang mereka berikan. Contohnya, BRI Syariah dan BSM yang aplikasi m-banking nya sudah terpisah dengan induknya, sedangkan BNI Syariah masih satu aplikasi dengan BNI Konvensional. Dan di aplikasi m-banking selain nasabah bisa mengetahui informasi rekeningnya, melakukan transfer, nasabah juga dapat membuka rekening sendiri melalui aplikasi tersebut. Untuk fasilitas ATM, nasabah ketiga bank syariah tersebut masih bisa menggunakan ATM bank induknya.
4.	Transaksi nasabah ke teller	Seiring berkembangnya layanan perbankan digital, salah satunya memudahkan nasabah melakukan transaksi setor atau tarik tunai tanpa harus ke kantor cabang langsung yang memberi dampak pada penurunan transaksi nasabah ke teller. Tetapi penurunan ini bukan penurunan yang signifikan, karena beberapa nasabah lebih nyaman bertransaksi langsung di kantor cabang

		atau karena alasan adanya limit transaksi jika menggunakan fasilitas dari layanan perbankan digital.
5.	Transaksi nasabah ke customer service	Transaksi pada customer service nyatanya masih terbilang sama walaupun kita tahu bagaimana perkembangan dari digital banking sekarang ini. Salah satu contohnya, nasabah harusnya bisa melakukan pembukaan rekening sendiri di aplikasi m-banking, tetapi masih banyak nasabah yang lebih nyaman membuka rekening langsung dengan customer service di kantor cabang bank. Selain itu, customer service dalam kegiatannya menangani masalah nasabah terkait rekening dan transaksinya, juga membantu bank untuk mencapai targetnya dalam penjualan produk.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan hasil penelitian yang dilakukan, kesimpulan dari hasil penelitian “Analisis Perkembangan Jumlah Kantor Cabang dan Kebutuhan Frontliners di Era Digital Banking (Studi Kasus Bank Syariah Kota Medan)” adalah :

1. Layanan Perbankan Digital/ Digital banking yang diberikan bank kepada nasabah belum memberi dampak yang signifikan pada perubahan jumlah kantor cabang dan frontliners pada tiga bank syariah di Kota Medan (BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri). Meskipun nasabah bisa melakukan beberapa transaksinya sendiri dengan layanan perbankan digital, tetapi masih ada nasabah yang lebih nyaman transaksi langsung di kantor cabang dan bertatap muka langsung dengan frontliners atau karena saat nasabah bertransaksi melalui layanan perbankan digital terdapat limit transaksi yang mengharuskan nasabah untuk transaksi langsung ke kantor cabang.
2. Jumlah kantor cabang dan frontliners saat ini sudah dianggap efektif oleh ketiga bank syariah tersebut. Walaupun terjadi penurunan transaksi pada teller tetapi penurunan ini bukan penurunan yang drastis. Kemudian customer service masih dibutuhkan untuk menangani masalah nasabah terkait rekening dan transaksinya serta membantu menawarkan atau menjual produk bank syariah tersebut. Sehingga masih dibutuhkannya frontliners untuk melayani transaksi dan menangani keluhan terkait rekening/transaksi nasabah. Namun, bank lebih membutuhkan tenaga marketing daripada frontliners karena tenaga marketing dapat membantu mencapai target penjualan produk sehingga dapat meningkatkan pendapatan bank tersebut.

B. Saran

Setelah melalui penelitian yang dilakukan di tiga bank syariah di Kota Medan yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, maka peneliti dapat memberikan saran antara lain :

1. Bagi Bank Syariah :

BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri sudah memberikan layanan perbankan digital yang baik, tetapi harus tetap melakukan inovasi terhadap fitur – fitur yang ditawarkan dan memberi pelayanan yang semakin baik kepada nasabah agar mampu bersaing dengan bank lainnya dan memberikan kepuasan bagi nasabah sehingga dapat meningkatkan pendapatan bank. Selain itu, bank juga harus tetap memperhatikan keamanan dari layanan perbankan digital yang ditawarkan. Karena nasabah sangat membutuhkan keamanan saat bertransaksi menggunakan layanan perbankan digital ini, mengingat sering ada kasus kejahatan yang dilakukan oknum yang tidak bertanggung jawab lewat digital.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya :

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya yang berkaitan dengan era digital banking. Variabel yang diteliti pun dapat bervariasi, tidak hanya variabel perkembangan jumlah kantor cabang dan kebutuhan frontliners saja tetapi dapat menggunakan variabel lain yang diperkirakan mempunyai dampak atau pengaruh yang lebih kuat dengan digital banking.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000.
- berita, f. *Bikin Rekening Semudah Chatting*. Finance Detik: www.finance.detik.com (11 November 2019)
- Bungin, B. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.
- Darsono. *Dinamika Produk dan Akad Keuangan Syariah di Indonesia*. Depok: RajaGrafindo Persada, 2017.
- Firmansyah, Fani. "Maksimalisasi Nilai Perbankan Syariah Melalui Teknologi Pelayanan Nasabah Terkini, Vol : 20 No : 2 Tahun 2006 UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Fitrah, M., & Lutfiyah. *Metodologi Penelitian : Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas, dan Studi Kasus*. Sukabumi: CV Jejak, 2017.
- Ghofur, A. (2018). *Perbankan Syariah di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ismail. *Perbankan Syariah*. Jakarta: Prenada Media Group, 2016.
- Jhingan. *Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013.
- Kamir. *Etika Customer Service*. Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2004.
- LSPP, IBI. *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014.
- Miles, & Huberman. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1992.
- Muhammad. *Bank Syariah (Problem dan Prospek Perkembangan di Indonesia)*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005.
- Muhammad. *Manajemen Bank Syariah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002.
- Nurastuti, W. *Teknologi Perbankan*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Redaksi. *PHK di Bank Syariah dan Bank Muamalat Tak Membantah*. Infobank News: www.infobanknews.com (11 November 2019).

- Rivai, V. *Commercial Bank Management : Manajemen Perbankan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- S, B. *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Siregar, S. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2013.
- Soemitra, A. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Susanti, E. Inovasi Digital Banking dan Kinerja Perbankan di Indonesia. (*Skripsi* , UNS Sebelas Maret, 2019)
- Tarigan, A. A. *Ekonomi dan Bank Syariah Pada Millenium Ketiga Belajar dari Pengalaman Sumatera Utara*. Medan: IAIN Press, 2002.
- Usman, H. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 1997.
- Waworuntu. *Dasar-Dasar Keterampilan Melayani Nasabah Bank*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Yafiz, M. (2016). *Pengantar Ilmu Ekonomi Islam*. Medan: Febi Press.

