

TRANSFORMASI *DIGITAL BRANCH* DALAM UPAYA PENINGKATAN LAYANAN DI ERA *SOCIETY 5.0* PADA BANK MANDIRI JEMBER

Siti Masrohatin¹⁾, Hafiz Wahyu Ananda²⁾, Rizca Laila Amalia³⁾, Lynda Qurotul Aini⁴⁾

Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

email: sitimasrohatin12@gmail.com, hfzananda@gmail.com, rizca628@gmail.com,
lyndaqurotulaini@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital pada industri perbankan lebih dari sekedar menyediakan layanan *online* dan *mobile banking*. *Digital branch* sebagai salah satu bentuk digitalisasi perbankan hadir sebagai strategi layanan terbaru yang memudahkan masyarakat untuk dapat menikmati layanan perbankan secara lebih cepat, mudah, dan aman. Konsep *digital branch* menggabungkan antara layanan konvensional dan layanan digital, yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan nasabah yang kompleks dan beragam terutama di Era *Society 5.0*. Dalam menghadapi perubahan ini, perbankan harus memperhatikan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat, serta dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan dari sistem yang telah dibuat untuk mengembangkan strategi dan produk yang tepat dan relevan dengan kebutuhan nasabah. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode pengambilan informasi melalui wawancara dengan narasumber, buku, tinjauan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, *website* atau artikel yang relevan dengan isu yang sedang dikaji. Penelitian ini bertujuan memaparkan transformasi bank konvensional menjadi *digital branch* sehingga memunculkan strategi dan upaya baru bank untuk meningkatkan layanan nasabah terutama pada perubahan industri era *Society 5.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi bank konvensional menjadi *digital branch* dapat memberikan kemudahan dan keamanan layanan bagi nasabah dalam melakukan aktivitas perbankan, sehingga hal ini akan meningkatkan kepuasan nasabah dan kualitas layanan perbankan, serta memunculkan kepercayaan nasabah pada sektor perbankan tersebut.

Kata kunci: *digital branch, peningkatan layanan, era society 5.0*

Abstract

Digital transformation in the banking industry is more than just providing online and mobile banking services. Digital branch as a form of banking digitalization comes as the latest service strategy that makes it easier for people to be able to enjoy banking services more quickly, easily, and safely. The concept of digital branch combines conventional services and digital services, which is carried out in meeting complex and diverse customer needs, especially in the Era of Society 5.0. In the face of these changes, banks must pay attention to technological developments and societal demands, as well as the social and environmental impacts arising from the systems that have been created to develop strategies and products that are appropriate and relevant to customer needs. This

research is qualitative research with information collection methods through interviews with sources, books, literature reviews, literature, previous research, websites or articles that are relevant to the issue being studied. This study aims to explain the transformation of conventional banks into digital branches so as to bring up new strategies and bank efforts to improve customer service, especially in the industrial changes of the Society 5.0 era. The results showed that the transformation of conventional banks into digital branches can provide convenience and security of services for customers in carrying out banking activities, so that this will increase customer satisfaction and the quality of banking services, as well as generate customer trust in the banking sector.

Keywords: *digital branch, service improvement, society 5.0 era*

A. PENDAHULUAN

Industri perbankan sebagai penyedia layanan jasa keuangan erat kaitannya dengan perubahan. Perubahan arah kebijakan perusahaan menyesuaikan dengan perilaku konsumsi masyarakat dan arus perkembangan zaman. Saat ini, perubahan pola hidup masyarakat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah perkembangan teknologi informasi dan globalisasi. Hal ini yang selanjutnya menjadi alasan bagi perbankan untuk terus melakukan inovasi teknologi dalam rangka memenuhi kebutuhan nasabah. Menurut Rizki Putri Ayu (2022) menyebutkan bahwa, jika perbankan tidak segera memanfaatkan teknologi secara maksimal, akan beresiko kehilangan 30% dari total nasabahnya.

Pada mulanya, perbankan dalam melakukan sistem operasionalnya terikat dengan sumber daya manusia, sehingga hal ini nantinya bergantung pada karakter setiap karyawan yang dapat memicu terjadinya *human error*. Adanya inovasi digitalisasi perbankan menjadi solusi untuk meminimalisir kesalahan tersebut. Selain meminimalisir terjadinya *human error*. Menurut Wilda Rizqi Amalia (2021) dengan hadirnya *Digital Banking* menjadi solusi atas urusan perbankan yang cukup menyita waktu, karena sekarang segala hal menjadi mudah dan dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja. Dalam implementasinya inovasi ini gencar dilakukan pada layanan terhadap nasabah baik berupa teknologi mesin fisik maupun perangkat lunak atau disebut dengan *phygital* (*Physical and Digital*).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai lembaga pengawas jasa perbankan mendorong transformasi digitalisasi dengan mengeluarkan Peraturan OJK

No.12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum, yang menyatakan bahwa layanan perbankan digital adalah layanan perbankan elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, mudah dan sesuai dengan kebutuhan (*customer experience*) serta dapat dilakukan secara mandiri sepenuhnya oleh nasabah dengan memperhatikan aspek pengamanan (OJK, 2018).

Perubahan preferensi konsumen dari konvensional menjadi *internet user* melatarbelakangi industri perbankan untuk meningkatkan *experience* nasabah dengan menggabungkan teknologi digital dan layanan interaksi nasabah. Sektor perbankan saat ini sudah mulai memperlebar jangkauan akses layanan dengan tujuan agar nasabah bisa mendapatkan berbagai macam layanan sesuai dengan kebutuhan, bahkan nasabah dapat melakukan pemilihan layanan secara mandiri yang dapat diakses melalui *Smartphone* nasabah tanpa harus mendatangi kantor cabang terdekat. Kemunculan layanan digital perbankan memunculkan beberapa karakter yang menjadi ciri khas perbankan yang menerapkan sistem *digital branch*. Berikut merupakan karakter dari layanan digital perbankan menurut Lintasarta (2016) diantaranya yaitu:

1. *Self service* (akses layanan secara mandiri)
2. *Single channel* (satu jalur pelayanan)
3. *Anytime and anywhere* (transaksi kapanpun dan dimanapun)
4. *Financial and non-financial product and services* (pelayanan produk finansial dan non finansial)
5. *Customer needs rather than product based oriented* (pemuahan kebutuhan dan keinginan kebutuhan daripada hanya berfokus pada pengembangan produk).

Seiring dengan pergeseran arah industri ke penggunaan teknologi digital, berbagai aktivitas masyarakat pun mulai beralih mengikuti perkembangan yang ada. Kecenderungan penggunaan inovasi teknologi dalam memudahkan aktivitas masyarakat dapat menjadi bukti pergeseran arah industri masa kini. Di era *society 5.0* terdapat peningkatan penggunaan *smartphone* yang bahkan kini telah menjadi bagian penting dalam membantu komunikasi dan konektivitas dari seluruh aktivitas masyarakat.

Dilansir dari *GoodStats* (2023) menyebutkan bahwa Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemkominfo) menyatakan penggunaan *Smartphone* mencapai 167 juta orang atau dengan persentase 89% dari total penduduk Indonesia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, kecanggihan teknologi ini yang selanjutnya menjadi peluang bagi industri perbankan untuk menjalankan inovasi digital dalam rangka meningkatkan *customer experience* memanfaatkan kondisi saat ini yang didominasi oleh masyarakat yang memiliki wawasan terkait digitalisasi. Industri perbankan dalam rangka meningkatkan pertumbuhan bisnis, melakukan investasi jangka panjang untuk masa depan yang dilakukan dalam bentuk transformasi digital.

Namun, teknologi digital perbankan yang dapat memudahkan nasabah dalam menjangkau kebutuhan dengan cepat, tidak serta-merta diterima oleh masyarakat luas. Hal ini dikarenakan kurangnya literasi terkait teknologi digital di tengah masyarakat. Mengutip laporan Status Literasi Digital Nasional Indonesia 2020, indeks literasi digital nasional berada di angka 3.47 yang berarti sedang (Astuti, Binu, 2022: 77). Hal ini selanjutnya dapat menghambat pemerataan penggunaan layanan digital perbankan yang telah ditawarkan pada masyarakat. Akan tetapi, Indonesia yang saat ini berada di fase pemulihan ekonomi pasca pandemi hingga tahun 2035 diperkirakan memasuki masa bonus demografi dengan periode puncak antara tahun 2020-2030. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah penduduk usia produktif (15 - 64 tahun) yang mencapai 69% dari jumlah penduduk usia anak dan lanjut usia (BPS, 2022). Masyarakat usia produktif ini selanjutnya berperan sebagai konsumen potensial dalam mendukung upaya pemerataan digital di Indonesia.

Bank Mandiri sebagai salah satu perusahaan perbankan terbesar di Indonesia, beradaptasi dengan dinamika bisnis di era digitalisasi dan melihat potensi bisnis ini selanjutnya mengubah arah pandang perusahaan menjadi berfokus pada teknologi digital, dengan melakukan transformasi digital bagi internal perusahaan dan pengembangan layanan digital untuk kemudahan nasabah. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek kelebihan dan kekurangan, Bank mandiri dalam keperluan mengembangkan layanan digital, pada akhir tahun 2019 memutuskan untuk menaikkan alokasi belanja modal sebesar 2,4 triliun atau 30% dari *capital expenditure* (capex) yang selanjutnya menjadi

awal mula inovasi *digital branch* atau yang disebut *Smart branch by Mandiri* (Mandiri, 2020).

Penelitian yang sudah dilakukan terkait dengan analisis implementasi *digital branch* dalam upaya peningkatan layanan nasabah di era *society 5.0*, diantaranya yaitu Rosti Setiawati (2021) bahwa di era *society 5.0* teknologi merupakan bagian dari kehidupan manusia sehingga digitalisasi merupakan komponen yang harus dilakukan untuk mempermudah kehidupan. Perbankan sebagai institusi keuangan sudah seharusnya menerapkan digitalisasi untuk meningkatkan layanan. Penelitian Izma Fazlun Jannah, Inayatillah Djakfar, dan Azimah Dianah (2020) menyatakan bahwa variabel kualitas desain *website*, *accuracy*, *speed*, dan *security* secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan nasabah pengguna digital banking BNI Syariah. (Raya Desmawanto Nainggolan, Deka Zainurrahman, dan Genta Yusondra, 2022) menyatakan bahwa transformasi digital telah mengubah perilaku masyarakat dan membawa pengaruh besar terhadap kemajuan sistem aplikasi perbankan. Penelitian Asti Marlina dan Widhi Ariyo Bimo, (2018) menyatakan bahwa melalui penerapan konsep *digital banking*, Bank berpotensi dapat lebih diandalkan dan memiliki lebih reaktif terhadap kebutuhan nasabah. Berdasarkan analisis data pada penelitian ini, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa terdapat antara penggunaan Digital Banking di BTN Syariah dengan kepuasan nasabah memiliki pengaruh positif.

Sedangkan penelitian terkait implementasi *Digital branch* dalam upaya meningkatkan layanan nasabah secara spesifik belum banyak dilakukan, karena inovasi *digital branch* ini masih terbilang baru serta masih kurangnya literatur yang membahas hal tersebut sehingga peneliti mencoba untuk menganalisis terkait pengimplementasian *digital branch* dan kaitannya dengan kualitas layanan di era *society 5.0*.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memaparkan transformasi bank konvensional menjadi *digital branch* sehingga memunculkan strategi dan upaya baru bank untuk meningkatkan layanan nasabah terutama pada perubahan industri era *Society 5.0* seperti saat ini.

B. METODE PENELITIAN

Metode didefinisikan sebagai suatu cara kerja yang digunakan untuk mengarahkan dan mencari serta menemukan kebenaran ilmiah yang sifatnya terperinci dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan tidak menyimpang dari rumusan masalah. Metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data maupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., & Amin, N. N., 2018).

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Mandiri Tbk Jember. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini memberi gambaran terkait fenomena peningkatan layanan melalui inovasi *digital branch*. Penelitian ini memberikan uraian mengenai transformasi *digital branch* dalam upaya peningkatan layanan nasabah di era *Society 5.0*.

Menurut Sugiyono (2019), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*), dokumentasi, dan gabungan ketiganya (triangulasi).

Jenis data yang dibutuhkan pada penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan narasumber dari Bank Mandiri Jember. Adapun data sekunder untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh berasal dari tinjauan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, *website*, buku, dan lain sebagainya.

Dalam menerapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Teknik pengujian keabsahan data pada penelitian ini yaitu menggunakan triangulasi. Menurut Moleong (2014) triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu.

Triangulasi digunakan untuk mengetahui keabsahan data dari sumber data penelitian. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara mengecek informasi/data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan. Kemudian data tersebut ditanyakan kepada informan lain yang masih terikat satu sama lain. Peneliti memperoleh data berbagai sumber yaitu *General Banker Manager* dan *General Branch Admin*.
2. Triangulasi teknik, dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Peneliti menggunakan berbagai teknik yaitu teknik wawancara, observasi dan dokumentasi dari data yang dipunyai informan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perkembangan *Digital branch* di Indonesia

Saat ini, digitalisasi merupakan hal mendasar yang diperlukan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan. Hal ini dimulai sejak hadirnya pandemi Covid-19 di Indonesia memberi dampak pada perubahan pola perilaku masyarakat yang menginginkan kemudahan transaksi. Pergeseran pola perilaku masyarakat yang semakin *digital minded* menuntut layanan keuangan yang serba cepat, aman, dan dapat diandalkan, serta mudah diakses (Mandiri, 2021). Perbankan sebagai institusi layanan jasa keuangan bagi masyarakat berupaya untuk melakukan transformasi digital dan membentuk berbagai inovasi yang mampu bersaing dan dapat menjawab kebutuhan nasabah.

Transformasi digital dapat diartikan sebagai integrasi teknologi dari semua aspek dan operasional perusahaan yang bertujuan untuk memberikan nilai pada konsumennya (McGrath & Maiye, 2010). Digitalisasi dinilai sebagai faktor penentu dalam mendorong pemulihan ekonomi nasional, yang dilatarbelakangi dari kemudahan masyarakat dalam mengakses transaksi keuangan dimanapun dan kapanpun (BI, 2022).

Industri perbankan dalam komitmen untuk memberikan layanan terbaik bagi nasabah, menggunakan perkembangan teknologi digital, seperti *mobile banking* dan *internet banking* dalam mempermudah akses layanan dan operasional perusahaan.

Pemaksimalan penggunaan teknologi digital berperan penting dalam membangun loyalitas dan kepercayaan nasabah, sehingga perusahaan berpotensi untuk dapat mencapai target pertumbuhan bisnisnya. sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Anggit Triyogo (2022: 8358), yang menyatakan bahwa *electronic banking* berpengaruh positif terhadap loyalitas dan kepuasan nasabah.

Selain untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah, perkembangan teknologi digital pada sistem perbankan dilakukan untuk menarik minat nasabah baru (*new existing*) terutama generasi milenial sebagai kalangan *digital native* untuk membentuk ekosistem perbankan yang optimal, interaktif, dan dapat diandalkan.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) nomor 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum, menjelaskan bahwa layanan perbankan digital merupakan layanan perbankan elektronik yang dikembangkan secara optimal untuk pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan nasabah (*customer experience*), serta nasabah dapat melakukan transaksi secara mandiri sepenuhnya (*self service*).

Dari pengertian tersebut, dapat diartikan bahwa *digital banking* adalah wujud layanan perbankan digital yang dikembangkan secara optimal untuk mempermudah nasabah dalam mengakses layanan perbankan yang sebelumnya hanya tersedia di kantor cabang bank saja. Inovasi *digital branch* dalam industri perbankan hadir sebagai wujud nyata perkembangan teknologi di Indonesia. Perbankan dalam mendukung upaya transformasi digital dituntut untuk melakukan inovasi dari lingkup internal perusahaan demi mewujudkan sistem digital perbankan yang dapat diandalkan (*reliable*), tangguh (*agile*), sekaligus mudah dikustomisasi.

Digital branch diartikan sebagai sebuah transformasi kantor cabang perbankan yang mulanya berbasis layanan konvensional menjadi layanan operasional digital (Riyanto, Primiana, Yunizar, & Azis, 2018). Adanya inovasi konsep *digital branch* sebagai salah satu contoh *reengineering* bisnis yang menjadi keunggulan kompetitif pada sektor perbankan. Konsep *digital branch* merupakan konsep kantor cabang ‘kekinian’ yang diwujudkan melalui perbaruan tampilan fisiknya guna meningkatkan *customer*

experience dalam ruang kantor yang nyaman dan berorientasi pada edukasi digital dengan didukung oleh berbagai teknologi canggih serta didampingi dengan *staff general banker* yang handal maka proses penyelesaian kebutuhan nasabah dapat dilaksanakan dengan cepat dan mudah.

Bank Mandiri sebagai salah satu bank BUMN di Indonesia dalam komitmen untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat, pada tahun 2020 mulai memperkenalkan konsep *digital branch* yang disebut dengan *Smart branch*. *Smart branch* diwujudkan dalam 3 jenis yang menyesuaikan dengan konsep dan lokasi kantor cabang, yaitu *Hybrid Branch*, *Upgrade Branch*, dan *Digital Box*. Konsep *Smart branch* dibentuk sebagai salah satu langkah guna meminimalisir ketergantungan pada rekanan (vendor), dan pemberdayaan SDM internal guna membantu dalam proses pengembangan digitalisasi bank. Dalam upaya transformasi digital, bank mandiri mewujudkannya dalam tiga pilar, yang terdiri dari digitalisasi internal proses, modernisasi *e-channel*, dan *leverage digital ecosystem* yang terhubung dengan berbagai *marketplace* maupun *e-commerce* (Mandiri, 2020).

Sistem *Smart branch* masih terbilang baru dikalangan masyarakat, oleh karena itu tak semua Kantor Cabang milik Bank Mandiri mengukung konsep *Smart branch* dengan alasan utama, yakni kurangnya literasi nasabah tentang digitalisasi yang berada di lingkungan kantor cabang. Namun, kurangnya kesiapan Internal Kantor Cabang dan kurangnya SDM yang memahami digitalisasi juga merupakan sebuah alasan mengapa tak seluruh Kantor Cabang mengukung konsep *Smart branch*. Menurut hasil temuan data wawancara dengan *General Branch Admin* dari Bank Mandiri Jember Sultan Agung, diketahui jumlah keseluruhan Kantor Cabang yang ada di area Jember sebanyak 8 Kantor Cabang, dan dua diantaranya merupakan Kantor Cabang yang mengukung konsep *Smart branch*, yakni Bank Mandiri Jember Sultan Agung yang merupakan tipe *hybrid branch* dan Bank Mandiri Jember Tanggul yang merupakan tipe *upgrade branch*.

Bank Mandiri Jember Sultan Agung (JSA) merupakan kantor cabang Bank Mandiri pertama di area Jember yang mengukung konsep *Smart branch* tipe *Hybrid Branch* dan pertama kali diperkenalkan pada masyarakat pasca pandemi Covid-19 tahun 2022. Konsep *Smart branch* pertama kali diperkenalkan oleh Bank Mandiri di tahun 2020,

dimana konsep ini mengusung konsep digital dan modern pada sistem operasionalnya. Secara terperinci perbedaan operasional antara kantor cabang *Smart branch* dibandingkan dengan kantor cabang konvensional terletak pada aspek *dresscode* karyawan (seragam), *layout* kantor cabang, dan teknis pelayanan nasabah.

Konsep ini sesuai dengan isi wawancara yang dilakukan kepada *General Branch Admin* (GBA) Bank Mandiri Jember Sultan Agung, yakni :

“Smart branch dibentuk untuk mempermudah layanan nasabah, jadi berbagai aspek didalamnya itu menyesuaikan dengan kebutuhan nasabah. Inovasi Smart branch itu dibuat mengikuti zaman, sehingga berbagai fitur dan layanannya menyesuaikan dengan trend saat ini. Kalau kalian lihat, sebenarnya ada perbedaan antara bank Smart branch dengan bank konvensional biasanya. Perbedaan itu bisa dilihat dari dresscode karyawan, layout ruangan, dan teknis pelayanan pada nasabah. Dresscode karyawan pada bank konvensional itu umumnya menerapkan SOP dresscode formal yang rapi dan cenderung menampilkan karakter seorang pegawai bank. Namun, ada perbedaan bagi bank dengan sistem Smart branch seperti disini. Kami menerapkan SOP penggunaan dresscode yang bersifat santai atau casual tapi tetap menjaga kerapian, sehingga nasabah bisa merasa nyaman berinteraksi dengan kami.

Lalu untuk perbedaan dari layout ruangan sendiri terletak pada tata letak ruangan yang pembagian ruangnya dibedakan berdasarkan fungsi, juga dilengkapi dengan teknologi digital untuk melayani nasabah, misalnya adanya Tablet, dan CSM. Sedangkan untuk bank konvensional biasa, mereka menerapkan tata letak yang terdiri dari ruang utama yang berhadapan langsung dengan teller atau customer service. Kemudian untuk perbedaan pada teknis pelayanannya sebenarnya hanya terletak pada pelayanan nasabah yang menggunakan sistem reservasi E-form di Tablet yang sudah disediakan, sedangkan untuk bank konvensional seperti yang kalian tahu langsung diarahkan menuju teller atau customer service.”

2. Perilaku Konsumen Era *Society* 5.0

Perilaku konsumen merupakan cara konsumen bertindak dalam mencari, membeli menggunakan, hingga penolakan terhadap penawaran produk atau layanan yang

diberikan oleh suatu perusahaan. Didin Fasihuddin, dkk. (2023) berpendapat bahwa secara umum perilaku konsumen digolongkan menjadi dua faktor yang mempengaruhinya, yakni Faktor Internal dan Faktor Eksternal. Faktor internal bersumber dari konsumen secara pribadi personal. Keputusan pembelian yang dipengaruhi oleh persepsi, gaya hidup, gengsi, emosi dan kemampuan membeli yang dipengaruhi oleh penghasilan. Sedangkan faktor eksternal bersumber dari lingkungan konsumen, seperti keluarga, teman, sahabat, orang tua, tetangga, referensi, rekomendasi, iklan, promosi, dan lain sebagainya.

Era *Society 5.0* didefinisikan sebagai sebuah konsep kehidupan sosial yang pertama kali diperkenalkan oleh Pemerintah Jepang. Konsep ini memadukan peran kecanggihan teknologi dan peran SDM dalam mendukung terwujudnya kehidupan yang makmur dan seimbang (COJG 2019). Fukuyama (2018) menyatakan bahwa era *society 5.0* berfokus pada adanya transformasi digital menggunakan *IoT*, *artificial intelligence*, *big data*, *blockchain*, maupun *robotics* dalam menunjang kehidupan masyarakat yang lebih informatif, inklusif, berkelanjutan dan dinamis.

Di Era *Society 5.0* dalam menyikapi perubahan sistem sosial masyarakat yang terintegrasi dengan digital, perbankan perlu bersikap adaptif dengan membentuk ekosistem perbankan terbaru yang menjawab kebutuhan nasabah. Tidak hanya dalam segi penggunaan sistem digital pada operasional melalui penerapan digital banking dalam proses pelayanan nasabah, sektor perbankan juga perlu mengadopsi konsep marketing 5.0 yang menggabungkan *Next Tech* (penggunaan teknologi terbaru yang canggih) + *New CX* (peningkatan *customer experience*) dalam membentuk ekosistem perbankan yang andal dan sesuai dengan segmentasi pasar masa kini yang didominasi oleh generasi milenial yang merupakan generasi *digital native* (Mega, Muhaimin, Pratiwi, 2022: 1668).

Di era globalisasi dimana konsumen mempertimbangkan berbagai aspek dalam menentukan pilihan layanan termasuk layanan perbankan dan layanan-layanan finansial lainnya yang digunakan. Global trends, inovasi teknologi terbaru, dan inovasi strategi penawaran produk dan layanan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi ekspektasi nasabah terhadap industri perbankan. (Mandiri, 2020).

Di era *Society 5.0*, yang mana teknologi memiliki peran penting sebagai bagian dari diri manusia itu sendiri, saat ini internet tidak hanya digunakan untuk berbagi informasi, tetapi juga untuk membantu kehidupan. Poin utamanya yaitu melalui perkembangan teknologi masyarakat dapat menciptakan kreatifitas atau inovasi baru yang dapat memperkecil kesenjangan sosial manusia dan masalah ekonomi di masa depan. Adanya *Society 5.0* bertujuan untuk menjadikan manusia sebagai pusat inovasi dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi dan hasil Industri 4.0, memperdalam integrasi teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup, *social responsibility*, dan *sustainable development*. (Setiawati, 2021).

Mengikuti perkembangan zaman yang serba digital tentunya memaksa industri perbankan untuk terus berinovasi dan bertransformasi kepada layanan digital perbankan. Inovasi layanan digital perbankan menciptakan kegiatan perbankan yang lebih efisien dalam segi waktu dan biaya yang dikeluarkan, yang awalnya kegiatan perbankan terkesan rumit dengan melakukan berbagai transaksi melalui perantara kertas sebagai alat bantu operasional. Namun adanya layanan digital perbankan menjadi solusi atas segala urusan perbankan tradisional yang cukup menguras biaya dan menyita waktu.

Dalam menghadapi perubahan ini, perbankan harus memperhatikan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat, serta dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan dari sistem yang telah dibuat untuk mengembangkan strategi dan produk yang tepat dan relevan dengan kebutuhan nasabah.

3. Peluang dan Tantangan Inovasi *Digital Branch* di Era *Society 5.0*

Dengan memanfaatkan teknologi informasi, bank diharapkan dapat memberikan layanan kepada nasabah tanpa batasan tempat dan waktu, serta dengan biaya seminimal mungkin yang memberikan kenyamanan maksimal kepada nasabah sesuai dengan preferensi nasabah (Setiawati, 2021: 5). Terdapat beberapa hal yang menjadi keunggulan dan peluang dari adanya *digital branch* yaitu

- a) adanya konsep cabang yang digital berpotensi untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, seperti dalam penerapan teknologi kekinian dalam menjalankan bisnis perusahaan. Bank sebagai penyedia layanan jasa keuangan memiliki

potensi besar dalam interaksi dengan nasabah, sedangkan pada realitanya saat ini masih banyak terdapat bank konvensional yang belum memanfaatkan setiap peluang bisnisnya karena masalah teknologi. Meskipun faktanya penggunaan teknologi kekinian terbukti meningkatkan efisiensi. Hal ini yang kemudian menjadi alasan bagi perbankan untuk menciptakan inovasi baru dari perkembangan teknologi yang terus meningkat.

- b) Penghematan biaya operasional kantor cabang. Melalui otomatisasi dalam berbagai kegiatan operasional, bank dapat mengurangi kompleksitas proses layanan dan meminimalisir biaya. Selain daripada itu, manfaat utama yang diperoleh adalah digitalisasi memungkinkan terjadinya sinergi dalam hal akses ke data dan waktu respon yang lebih cepat.
- c) Peningkatan akurasi data. Pada umumnya bank konvensional mengandalkan pengolahan kertas yang secara statistik berpotensi memiliki tingkat hingga 40% yang memerlukan pengerjaan ulang yang pada akhirnya berpotensi adanya kesalahan karena *human error*. Melalui penyederhanaan proses verifikasi data, maka penerapan teknologi digital dengan perangkat lunak bisnis untuk dapat menghasilkan akurasi data yang tinggi dapat dilakukan dengan mudah. Akurasi data keuangan berperan penting bagi bank untuk memperoleh akses informasi yang lebih cepat dan transparan.
- d) Menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Kegunaan teknologi digital pada bank memberikan peluang besar untuk menjangkau segmentasi pasar yang lebih luas dan membangun hubungan yang lebih dekat dengan generasi yang paham teknologi. Apabila bank menggunakan *platform digital* secara keseluruhan, maka nasabah akan mendapatkan banyak keuntungan dan kemudahan. Dengan adanya percepatan transformasi digital dan peningkatan persaingan di industri keuangan, maka keberadaan bank digital menjadi solusi yang tepat sasaran dan inovatif untuk terus dikembangkan. Bank Mandiri dalam ekspansi bisnisnya terus mengembangkan layanan dan produk untuk memenuhi berbagai kebutuhan nasabah mulai dari nasabah perorangan maupun korporasi, dari tingkat UMKM hingga perusahaan multinasional.
- e) Ketergantungan pada teknologi. Melalui transformasi digital yang terintegrasi dengan sistem *database* yang mereka miliki Bank dapat menawarkan layanan

yang tepat sasaran sesuai kebutuhan nasabah. Digitalisasi membuat sistem perbankan menjadi lebih cepat dan responsif serta terhindar dari ancaman kehilangan data dari tindak kejahatan *cybercrime* karena keamanan yang terjamin.

Berdasarkan analisa keunggulan dan peluang dari adanya *digital branch*, maka dapat disimpulkan bahwa *digital branch* memberikan kemudahan dalam bertransaksi bagi nasabah serta memberikan efisiensi terhadap pelayanan pada nasabah. *Digital branch* juga memberikan sejumlah peluang bisnis bagi perbankan dan memberikan kemudahan dalam akses data baik bagi bank maupun bagi nasabah.

Era *Society 5.0* membuka peluang bagi perbankan untuk lebih berinovasi memberikan layanan kepada nasabah. Namun, disisi lain bank digital di era *Society 5.0* juga memiliki berbagai tantangan, oleh karena itu untuk dapat memenangkan persaingan, perusahaan perbankan dituntut untuk lebih adaptif terhadap perubahan dan perkembangan tren masyarakat di era *Society 5.0*. Teknologi digital perbankan yang berkembang pesat dapat menjadi sebuah *new threats* bagi perusahaan perbankan. Bank sebagai penyedia layanan jasa keuangan yang dalam perkembangannya turut berkontribusi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, dihadapkan pada dua pilihan yaitu ikut mengadopsi teknologi digital agar bank dapat terus mempertahankan eksistensinya atau tetap menggunakan layanan konvensional namun berpotensi kalah dari kompetitor (Mutiasari, 2020, 40).

Transformasi Industri perbankan perlu terus dilakukan untuk meningkatkan pelayanan nasabah. Namun transformasi ini juga harus dilaksanakan secara tepat sesuai dengan kebutuhan pasar. Menurut Mutiasari (2020) pada jurnal penelitiannya yang berjudul “Perkembangan Industri Perbankan di Era Digital” menyampaikan bahwa terdapat dua tantangan penting yang harus diperhatikan oleh seluruh pelaku bisnis perbankan, yaitu tantangan dari segi internal dan segi eksternal.

Tantangan pertama dari sisi internal, perbankan cenderung memiliki struktur organisasi dengan standar operasional prosedur dan manajemen risiko yang sangat ketat. Hadirnya teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan aktivitas ekonomi dilakukan lebih fleksibel. Namun, transformasi digital perbankan tetap menjadi tantangan karena sifatnya yang rumit, terutama dari segi keamanan. Selain itu, pengembangan

sumber daya manusia yang kompeten di bidang teknologi juga sangat diperlukan. Di era *Society 5.0*, kebutuhan akan tenaga ahli di bidang teknologi semakin meningkat, hal ini yang menjadi alasan untuk pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang kompeten dan terampil.

Tantangan kedua yaitu tantangan eksternal berasal dari aspek nasabah atau *customer*. Hal ini dikarenakan nasabah pengguna layanan jasa keuangan yang menginginkan kecepatan dan nyaman dalam akses keuangan mereka. Teknologi dan manusia harus bekerja sama secara harmonis, sehingga tantangan yang akan dihadapi adalah bagaimana mengintegrasikan teknologi dan manusia sehingga teknologi dapat membantu manusia untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. Sesuai dengan *request* nasabah yang menginginkan adanya kemudahan akses layanan keuangan, adanya penyediaan layanan perbankan digital diharapkan dapat menjadi jawaban dari permasalahan tersebut. Layanan digital dapat memperluas akses layanan dan penggunaannya dapat dimaksimalkan tanpa terikat batasan waktu dan tempat.

Disamping tantangan dari sisi internal dan sisi eksternal, era perkembangan teknologi yang begitu pesat menyebabkan tantangan *digital branch* di era *Society 5.0* semakin kompleks. Beberapa tantangan *digital branch* yang dihadapi di era *Society 5.0* diantaranya yaitu:

a. Ketergantungan terhadap teknologi

Di era *Society 5.0*, teknologi menjadi pusat dalam mengatasi tantangan sosial. Namun, ketergantungan terhadap teknologi juga menjadi tantangan tersendiri. Diperlukan kesadaran dan keterampilan untuk mengelola teknologi dengan bijak.

b. Kesenjangan digital

Di era *society 5.0*, akses terhadap teknologi menjadi semakin singkat. Namun, tidak semua orang memiliki akses yang sama terhadap teknologi. Kesenjangan digital dapat memperburuk kesenjangan sosial dan ekonomi.

c. Perubahan tata nilai masyarakat

Dalam era *Society 5.0*, tata nilai masyarakat juga mengalami perubahan. Diperlukan pendekatan yang bijak dalam mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai sosial dan budaya yang ada di masyarakat.

Percepatan perkembangan teknologi dan internet tidak selalu menjadi ancaman dan hambatan, melainkan dapat berpotensi menjadi sebuah peluang dan pendorong untuk menghadirkan kreasi baru yang akan membantu pekerjaan manusia agar lebih teratur dan terarah.

Tantangan yang ada di bidang industri perbankan digital ini diprediksikan akan terus berkembang dan terjadi di beberapa tahun mendatang. Hal ini dikarenakan bank tidak hanya bersaing dengan bank lainnya, namun pada era *Society 5.0* ini bank juga harus bersaing dengan perusahaan teknologi keuangan lainnya yang menawarkan keamanan dan kenyamanan bagi para penggunanya. Masyarakat perlu diedukasi tentang layanan perbankan digital agar mampu menghadapi perkembangan teknologi digital di masa yang akan datang.

4. Strategi Peningkatan Layanan pada *Digital branch* di Era *Society 5.0*

Perbankan sebagai institusi layanan jasa keuangan selalu berupaya memberikan service terbaik kepada masyarakat. Untuk itu perusahaan perbankan membentuk berbagai macam inovasi dan transformasi layanan dalam meningkatkan mutu layanan pada nasabah dengan memaksimalkan sumber daya dan efisiensi biaya.

Adanya berbagai inovasi seperti *digital branch* tentunya menghadapi berbagai peluang dan ancaman, untuk itu industri perbankan terus membentuk berbagai strategi dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan sebagai bentuk antisipasi dan adaptasi atas perubahan yang terjadi. Dengan memadukan strategi pemasaran dan komunikasi yang kompeten serta proses transformasi digital dapat mempermudah dalam mengedukasi nasabah lama dan menarik minat nasabah baru.

Adopsi sistem digital pada kantor Cabang Bank Mandiri menjadi sarana untuk meningkatkan kecepatan dan kemudahan dalam proses layanan jasa perbankan. Bank mandiri dalam rangka meningkatkan layanan, membentuk strategi berupa analisa data

nasabah dalam memetakan dan memprediksi kebutuhan setiap nasabah. Hal ini bertujuan mengoptimalkan manajemen data nasabah untuk memodifikasi program komunikasi untuk tujuan promosi yang mengakomodasi seluruh kebutuhan nasabah. Dengan menggunakan sistem analisa tingkat lanjut (*advanced analytic*) dari data base nasabah sehingga bank mandiri dapat melakukan pendekatan yang lebih bersifat *customer-focus* dan *market-oriented* dalam mengelola nasabah (Mandiri, 2020).

Selain itu strategi layanan Bank Mandiri juga diwujudkan pada penggunaan berbagai teknologi canggih pada *digital branch* dalam meningkatkan layanan, diantaranya yaitu:

- a. Menciptakan aplikasi *mobile banking* yang menjawab kebutuhan nasabah.

Untuk mengakomodir berbagai kebutuhan nasabah, bank mandiri menyediakan aplikasi *mobile banking* yang disesuaikan dengan fitur layanan yang dibutuhkan nasabah, yaitu aplikasi Livin' by Mandiri yang ditujukan bagi nasabah perorangan dan aplikasi Kopra by Mandiri yang ditujukan bagi nasabah perusahaan.

Berbeda dengan cabang konvensional, konsep layanan *digital branch* mengarahkan nasabah untuk bertransaksi melalui sistem digital yang lebih cepat, aman, dan mudah diakses. Untuk dapat menarik minat nasabah, Bank Mandiri memberikan berbagai promo dan keuntungan bagi nasabah yang bertransaksi pada mobile banking (Livin' ataupun Kopra by Mandiri) berupa potongan harga maupun *cashback*.

- b. Memberikan kemudahan dan keamanan layanan melalui reservasi

Bank mandiri mengakomodir kebutuhan nasabah melalui reservasi layanan cabang yang dapat diakses melalui mobile banking, ataupun reservasi secara langsung ke kantor cabang digital dengan melakukan pengisian *e-form*. Dengan adanya sistem reservasi ini maka nasabah dapat memperoleh layanan tanpa antrian. Selain itu, keamanan layanan pada *digital branch* juga terjamin karena seluruh transaksi tercatat di sistem, nasabah nantinya akan mendapat email dan sms konfirmasi terkait layanan yang dilakukan di kantor cabang *digital branch* bank mandiri yang telah dikunjungi.

c. Menyajikan konsep cabang yang modern dan canggih

Digital branch menyajikan konsep perbankan yang kekinian dan canggih guna meningkatkan *customer experience* di ruang kantor yang lebih modern dan berorientasi pada edukasi digital. Dilengkapi dengan berbagai teknologi canggih yang lengkap, diantaranya: *self service machine* seperti ATM setor dan Tarik, *Customer service Machine*, Tablet Reservasi *E-Form*, serta *Video Conference Box* yang didukung oleh mikrofon dan layar video untuk berkomunikasi secara audio visual. Desain ruangan yang terdiri dari *welcoming machine*, *customer lounge*, *teller zone*, *e-form zone*, *meeting room*, hingga *self service machine*.

Selain *layout* ruangan yang nyaman dan teknologi yang canggih, konsep *digital branch* juga didukung dengan *general banker staff* yang handal dan selalu siap memberikan solusi produk-produk finansial, edukasi *digital banking*, maupun layanan transaksional lainnya sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi nasabah. (Mandiri, 2020)

Penerapan *digital branch* dalam mendukung perbaikan dan percepatan layanan pada nasabah di era *society 5.0* menjawab perubahan perilaku konsumen saat ini yang membutuhkan transaksi keuangan secara cepat, mudah, dan aman. Hal ini dibuktikan bahwa dari tahun ke tahun terdapat peningkatan transaksi digital di kalangan masyarakat.

Data Bank Indonesia menyatakan bahwa nilai transaksi uang elektronik diproyeksikan meningkat 23,9 persen dibandingkan tahun 2022 hingga mencapai Rp495,2 triliun pada 2023. Selaras dengan uang elektronik, nilai transaksi digital banking pada 2022 pun meningkat 28,72 persen dibandingkan tahun sebelumnya menjadi Rp52.545,8 triliun. BI memproyeksikan nilai transaksi digital banking di 2023 juga akan bertumbuh hingga 22,13 persen mencapai Rp 64.175,1 triliun. (Indonesia, 2023)

Dalam kaitannya dengan pengimplementasian *digital branch*, terhitung hingga kini Bank Mandiri berhasil mencetak pertumbuhan kinerja yang solid sepanjang tahun 2022. Aplikasi *mobile banking* *Livin' by Mandiri* dalam kurun waktu 15 bulan terakhir telah diunduh lebih dari 22 juta kali. Melalui serangkaian inovasi yang dilakukan dalam setahun terakhir, *Livin' by Mandiri* telah mampu melayani lebih dari 1,64 miliar transaksi

finansial. Adapun, nilai transaksi *Living by Mandiri* selama tahun 2022 telah menembus Rp 2.435 triliun atau tumbuh 48,4% dari periode tahun sebelumnya atau *year on year* (yoy) (Mandiri, 2023).

Dengan adanya peningkatan ini maka proses transformasi *digital branch* dalam mendukung pembentukan ekosistem perbankan yang canggih, efisien, dan *reliable* dapat tercapai. Bank dapat menghemat biaya operasional sehingga perseroan dinilai lebih efisien secara bisnis dan profit atau keuntungan perusahaan meningkat. Terbukti bahwa rasio BOPO Bank Mandiri pada tahun 2022 yang turun menjadi 10% menjadi 57,35% dan per akhir Desember 2022 pendapatan non bunga Bank Mandiri bahkan mencapai 27 Triliun Rupiah (Mandiri, 2023).

Adanya pertumbuhan bisnis pada Bank Mandiri tersebut menjadi salah satu bukti bahwa digitalisasi berpengaruh positif terhadap *Sustainability Business* perusahaan. Selain itu, Indonesia yang saat ini berada di fase bonus demografi, memungkinkan adanya pemerataan literasi digital yang berpengaruh positif terhadap percepatan digitalisasi, dan upaya pemulihan ekonomi pasca pandemi dapat terlaksana dengan baik.

D. KESIMPULAN

Perbankan sebagai industri layanan jasa keuangan erat kaitannya dengan interaksi langsung pada nasabah yang merupakan masyarakat umum. Hal tersebut selanjutnya menuntut berbagai perusahaan perbankan agar lebih jeli melihat peluang dalam membentuk strategi dan meningkatkan inovasi untuk mempermudah kegiatan layanan mereka kepada nasabah. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) nomor 12/POJK.03/2018 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum, menjelaskan bahwa layanan perbankan digital adalah layanan perbankan elektronik yang dikembangkan secara optimal untuk pemanfaatan data nasabah dalam rangka melayani nasabah secara lebih cepat, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan nasabah (*customer experience*), serta nasabah dapat melakukan transaksi secara mandiri sepenuhnya (*self service*).

Perilaku konsumen merupakan cara konsumen bertindak dalam mencari, membeli menggunakan, hingga penolakan terhadap penawaran produk atau layanan yang

diberikan oleh suatu perusahaan. Era *Society 5.0* merupakan sebuah konsep yang berfokus pada penggunaan teknologi untuk menciptakan masyarakat yang lebih informatif, inklusif, berkelanjutan dan dinamis. Di Era *Society 5.0* perbankan perlu memahami perilaku nasabah yang sangat kompleks dan beragam. Dalam menghadapi perubahan ini, perbankan harus memperhatikan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat, serta dampak sosial dan lingkungan yang ditimbulkan dari sistem yang telah dibuat untuk mengembangkan strategi dan produk yang tepat dan relevan dengan kebutuhan nasabah. Mengikuti perkembangan zaman yang serba digital tentunya memaksa industri perbankan untuk terus berinovasi dan bertransformasi kepada layanan digital perbankan. Inovasi layanan digital perbankan menciptakan kegiatan perbankan yang lebih efisien dalam segi waktu dan biaya yang dikeluarkan, yang awalnya kegiatan perbankan terkesan rumit dengan melakukan berbagai transaksi melalui perantara kertas sebagai alat bantu operasional. Namun dengan hadirnya layanan digital perbankan menjadi solusi atas segala urusan perbankan tradisional yang cukup menguras biaya dan menyita waktu.

Adanya berbagai inovasi seperti *digital branch* tentunya menghadapi berbagai peluang dan ancaman. Adopsi sistem digital pada kantor cabang bank mandiri menjadi sarana untuk meningkatkan kecepatan dan kemudahan dalam proses layanan jasa perbankan. Bank mandiri dalam rangka meningkatkan layanan, membentuk strategi berupa analisa data nasabah dalam memetakan dan memprediksi kebutuhan setiap nasabah. Hal ini bertujuan mengoptimalkan manajemen data nasabah untuk memodifikasi program komunikasi untuk tujuan promosi yang mengakomodasi seluruh kebutuhan nasabah.

Terdapat beberapa hal yang menjadi keunggulan dan peluang dari adanya *digital branch* yaitu *digital branch* memberikan kemudahan dalam bertransaksi bagi nasabah serta memberikan efisiensi terhadap pelayanan pada nasabah. *Digital branch* juga memberikan sejumlah peluang bisnis bagi perbankan dan memberikan kemudahan dalam akses data baik bagi bank maupun bagi nasabah. Terdapat dua tantangan utama yang harus diperhatikan oleh seluruh pelaku bisnis perbankan, yaitu berupa tantangan dari segi internal dan segi eksternal. Tantangan pertama dari sisi internal, sebagaimana diketahui bahwa perusahaan perbankan cenderung memiliki menerapkan aturan ketat terkait standar operasional prosedur dan manajemen risiko pada struktur organisasi.

Kecanggihan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan adanya fleksibilitas pada aktivitas layanan perbankan. Namun, digitalisasi perbankan tetap menjadi tantangan karena sifatnya yang kompleks, terutama dari segi keamanan yang rentan pada ancaman *cybercrime*. Tantangan kedua dari sisi eksternal berasal dari sisi nasabah atau *customer*. Hal ini dikarenakan pengguna jasa keuangan yang menghadirkan kecepatan dan kenyamanan. Teknologi dan manusia harus bekerja sama secara harmonis, sehingga tantangan yang akan dihadapi adalah bagaimana mengintegrasikan teknologi dan manusia sehingga teknologi dapat membantu manusia untuk mempermudah dalam pemenuhan kebutuhan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, S. I., & Binu, J. R. (2022, Desember). Memberdayakan Komunitas Lokal dalam Gerakan Literasi Digital. *Jurnal Riset Jurnalistik dan Media Digital*, 2(2), 77-90. doi: <https://journals.unisba.ac.id/index.php/JRJMD/article/view/1350>
- Jannah, I. F., Djakfar, I., & Dianah, A. (2021). Pengaruh Kualitas Digital Banking Terhadap Kepuasan Nasabah Pada BNI Syariah Cabang Banda Aceh. *JIHBIZ: Global Journal of Islamic Banking and Finance*, 2 (1), 1-17. Retrieved April 10, 2023.
- Mandiri. (2020, Maret 11). *Digital Highlight*. Retrieved April 02, 2023, from bankmandiri.co.id: <https://www.bankmandiri.co.id/en/digital-highlight>.
- Mandiri. (2023, February 3). *Kebersihan Transformasi Bisnis Bank Mandiri Menciptakan Values Baru, Mendukung Kinerja 2022 yang Cemerlang*. Retrieved April 14, 2023. From bankmandiri.co.id: <https://www.bankmandiri.co.id>
- Marlina, A., & Bimo, W. A. (2018, Maret). Digitalisasasi Bank Terhadap Peningkatan Pelayanan Dan Kepuasan Nasabah Bank. *Jurnal Ilmiah Inovator*, 7(1), 14-34. doi: <http://dx.doi.org/10.32832/inovator.v7i1.1458>
- Mutiasari, A. I. (2020, Agustus). Perkembangan Industri Perbankan di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, IX (2), 32-41. doi: <https://doi.org/10.47942/iab.v9i2.541>
- Nainggolan, R. D., Zainurrahman, D., & Yusondra, G. (2022, Oktober). Penerapan Sistem Aplikasi Perbankan di Era Industri 4.0 dan Society 5.0. *Jurnal Indra Tech*, 3(2), 115-122. doi: <https://doi.org/10.56005/jit.v3i2.128>
- OJK. (2018, Agustus 08). *Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum*. Retrieved April 08, 2023. From ojk.go.id:

<https://www.ojk.go.id/id/regulasi/Documents/Pages/Penyelenggaraan-Layanan-Perbankan-Digital-oleh-Bank-Umum/POJK%2012-2018.pdf>

- Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, & Azis, Y. (2018). *Digital branch: Competitive Advantage of Banking in Indonesia Through Information and Communication Technology to Face the 4. European Research Studies Journal, XXI(3)*, 441-454. doi: <https://doi.org/10.35808/ersj/1394>
- Setiawati, R. (2021, Desember). *Peran Digital Banking Dalam Meningkatkan Pelayanan Kepada Masyarakat di Era Society 5.0*. Retrieved April 10, 2023, from IKOPIN: <http://repository.ikopin.ac.id/id/eprint/1342>
- Suherman, Musnaini, Wijoyo, H., & Indrawan, I. (2020). *Industry 4.0 vs Society 5.0*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Usmaedi. (2021, Januari). Education Curriculum for Society 5.0 in The Next Decade. *Jurnal Pendidikan Dasar Setiabudhi, 4(2)*, 63-79. Retrieved April 06, 2023, from <https://stkipsetiabudhi.e-journal.id/jpd>
- Wijaya, K. (2021, April). Digital Banking VS Digital Bank. *Jurnal Serial Berbagi(1)*, 1-5. Retrieved from https://lppi.or.id/site/assets/files/1890/kw-serial_berbagi-digital_banking_vs_digital_bank.pdf
- Zulkarnaen, W., & Amin, N. N. (2018). Pengaruh Strategi Penetapan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi, 2(1)*, 106-128. doi: <https://doi.org/10.31955/mea.v2i1.52>