

THE DIGITALIZATION OF MANDIRI SYARIAH BANK IN THE MIDDLE OF COMPETITION AND TECHNOLOGY CHANGE¹

DIGITALISASI PADA BANK MANDIRI SYARIAH DI TENGAH PERSAINGAN DAN PERUBAHAN TEKNOLOGI

Siti Bunga Fatimah, Achsanah Hendratmi
Departemen Ekonomi Syariah - Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Airlangga
siti.bunga.fatimah-2015@feb.unair.ac.id*, achsanah.hendratmi@feb.unair.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perspektif BSM pada fenomena sistem perbankan digital di tengah persaingan dan perubahan teknologi dengan unit analisis, yaitu manfaat, efek, kendala, dan strategi. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif studi kasus tunggal. Pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur dengan informan yang mewakili BSM untuk menggambarkan perspektif BSM tentang fenomena sistem perbankan digital yang terjadi di sana. Selain BSM, peneliti juga mewawancarai bank lain untuk meningkatkan laporan peneliti. Hasil penelitian perspektif dalam setiap unit analisis menunjukkan bahwa perilaku BSM kurang agresif dalam penerapan sistem perbankan digital sehingga menghasilkan jangkauan pasar yang lebih rendah yang dapat mengurangi daya saing mereka. Keterbatasan penelitian ini adalah para peneliti mengumpulkan data melalui kantor cabang di Surabaya dan Sidoarjo sehingga data tersebut mungkin tidak dapat mewakili daerah lain. Namun, informan mengatakan bahwa implementasi sistem perbankan digital di BSM dikendalikan langsung oleh kantor pusat, sehingga perspektif manajemen di satu kantor cabang akan sama dengan kantor cabang lainnya.

Kata kunci: sistem perbankan digital, Bank Syariah Mandiri (BSM), teknologi, masyarakat ekonomi digital, gangguan

ABSTRACT

This study aims to analyze the BSM perspective on the phenomenon of the digital banking system in the midst of competition and technological change with the unit of analysis, namely benefits, effects, constraints, and strategies. The approach used is a qualitative approach using a single case study descriptive research method. Data collection through semi-structured interviews with informants representing BSM to describe the BSM perspective on digital banking system phenomena that occur there. In addition to BSM, researchers also interviewed other banks to increase the researchers' reports. The results of perspective research in each unit of analysis indicate that BSM behavior is less aggressive in the application of the digital banking system so as to produce a lower market reach that can reduce their competitiveness. The limitation of this research is that the researchers collected data through branch offices in Surabaya and Sidoarjo so that the data might not be able to represent other

Informasi artikel

Diterima: 03-04-2020
Direview: 07-04-2020
Diterbitkan: 13-04-2020

*Korespondensi
(Correspondence):
Siti Bunga Fatimah

Open access under Creative
Commons Attribution-Non
Commercial-Share A like 4.0
International Licence
(CC-BY-NC-SA)



¹ Artikel ini merupakan bagian dari skripsi dari Siti Bunga Fatimah, NIM: 041611433070, yang berjudul, "Analisis Perspektif Perbankan Syariah Terhadap Digitalisasi Perbankan di Tengah Persaingan dan Perubahan Teknologi Studi Kasus pada Bankir Kota Surabaya."

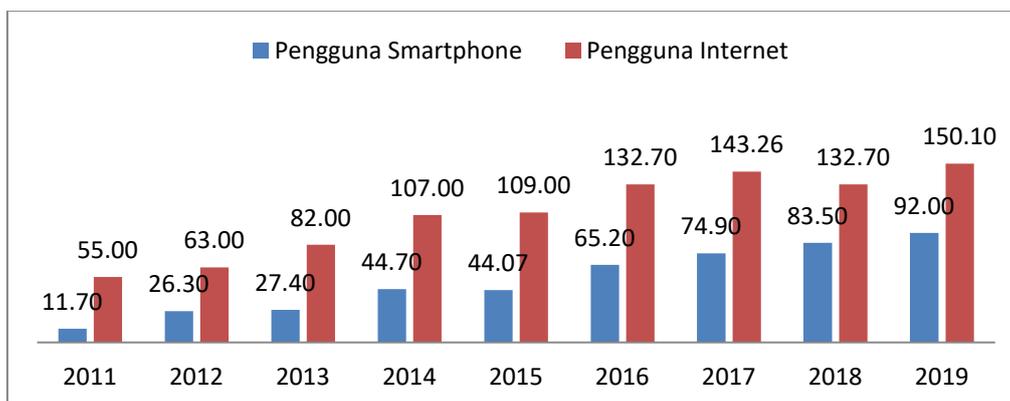
regions. However, the informant said that the implementation of the digital banking system at BSM was controlled directly by the head office, so that the management perspective at one branch office would be the same as the other branch offices.

Keywords: digital banking system, Bank Syariah Mandiri (BSM), technology, digital economic society, disruption

I. PENDAHULUAN

Menurut data dari Indonesia E-Commerce Association (idEA), Google Indonesia, dan Taylor Nelson Sofres (TNS), perdagangan *online* di Indonesia mencapai sekitar Rp300 triliun (sekitar US\$25 miliar) pada 2016 dengan sekitar 62.2 juta pengguna *smartphone* dan 109 juta pengguna internet, saat ini Indonesia

menjadi tempat terbaik bagi perkembangan industry *e-commerce* (Perbanas, 2016). Hal ini didukung oleh pergeseran kebiasaan konsumen yang semakin menuntut tingkat pemenuhan kebutuhan yang efisien dan efektif dengan adanya teknologi dibidang keuangan tersebut.



Sumber : E-Marketer dan APJII, sudah diolah

Gambar 1.

Jumlah Pengguna Smartphone dan Pengguna Internet Tahun 2011 - 2019 di Indonesia

Data diatas mendukung hasil analisis dari AT Kearney tentang Roadmap Transformasi Perbankan (ATKearney, 2014) mengungkapkan bahwa pada tahun 2020, 80% pangsa pasar akan didominasi oleh pengguna *smartphone*. Oleh sebab itu, perlu adanya perubahan sistem dalam bidang keuangan untuk mengimbangi hal tersebut, baik dalam sisi lembaga keuangan formal maupun lembaga keuangan non formal.

Hasil dari pra riset penulis dilapangan dan membaca artikel melalui

media massa adalah bahwa bank-bank yang sudah mapan, fintech sebagai pesaing baru, otoritas pengawas, dan pihak-pihak lain saling berdesakan untuk posisi dalam lanskap layanan keuangan yang baru. Hal yang tetap tidak berubah adalah esensi dari layanan keuangan yang ditawarkan, sementara sektor lembaga keuangannya telah berubah. Hal yang berubah disini adalah pelayanan jasa keuangan dan *Big Tech* yang menawarkan alternatif untuk masing-masing tugas inti (atau bagiannya) nasabah yang didasarkan

pada teknologi baru yang lebih digital dan semakin terukur serta dapat didengar oleh penyedia layanan keuangan. Perubahan - perubahan ini membentuk dasar baru, baik bagi pemain baru dan bank yang ada, untuk benar-benar menempatkan nasabah di pusat berbagai hal, untuk melayani mereka dengan lebih baik dan untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih baik, lebih transparan, lebih murah dan lebih dapat diandalkan. Oleh karena itu perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, tidak hanya merupakan ancaman bagi bank, tetapi juga tentu saja menawarkan peluang untuk peningkatan, layanan yang lebih relevan bagi klien.

Indonesia menurut data *Global Financial Inclusion Index* pada tahun 2011, hanya 19,60% dari 237.641.326 jiwa penduduk Indonesia yang memiliki akun di bank. Hal ini mengartikan bahwa hanya sebagian kecil masyarakat Indonesia yang pernah menginjak kantor cabang bank umum untuk membuka rekening. Berbeda dengan Malaysia yang sudah mencapai 66,70% dan Thailand 77,70% pada tahun yang sama. Hal ini yang kemudian melatar belakangi Bank Indonesia untuk membuat suatu program yang diberi nama *Branchless Banking*, yaitu suatu program peningkatan fasilitas berbasis digital pada kegiatan perbankan dengan perluasan jangkauan layanan perbankan tanpa bertumpu pada kantor cabang, memanfaatkan media teknologi, serta dibantu oleh agen seperti toko,

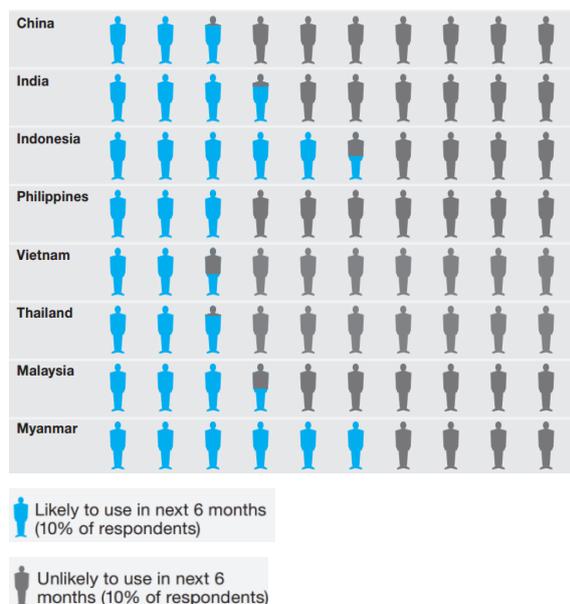
kantor pos, perorangan, dan lain sebagainya.

Program ini diterima baik oleh perbankan di Indonesia. Perbankan di Indonesia mulai memberikan perhatian khusus terhadap produk digital untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Hasil dari pra riset penulis dengan mendatangi beberapa kantor cabang perbankan di Surabaya dan Sidoarjo, yaitu terdiri dari Bank Permata, DBS, BTPN-Jenius, Bank Muamalat, dan BSM juga mendapati perbankan sekarang sudah mulai menerapkan *digital banking system* pada masing – masing produk yang ditawarkan kepada nasabah dengan tingkatan yang berbeda – beda.

Hal ini didukung oleh survey dari McKinsey&Company yang berjudul *Digital Banking In Indonesia: Building Loyalty and Generating Growth* pada februari 2019 adalah “*In addition to the rapidly increasing adoption of the internet and smartphones, and growth in e-commerce, a strong digitization push by Indonesian banks has stimulated demand. Banks' efforts to encourage customers and explain online banking were the most frequently cited reason respondents gave for trying digital channels.*” (McKinsey&Company, 2019:1). Ini menandakan bahwa perbankan digital telah menjadi arus utama.

Selain dari sisi perbankan, dari sisi nasabah juga sangat terbuka terhadap perbankan digital. Selama tiga tahun terakhir, penggunaan bulanan saluran perbankan digital di Indonesia telah

tumbuh dua kali lebih cepat dari pasar Asia Berkembang lainnya. *55 percent of nondigital customers said they were likely to use digital banking in the next six months; this is the second-highest figure for any country in Emerging Asia, after Myanmar* (Mckinsey&Company, 2019:2)



Sumber: McKinsey Asia PFS survey (2017)

Gambar 2.

Indonesian Banking Customers are Among Emerging Asia's Most Enthusiastic Adopters of Digital Bank

Hasil survei ini menunjukkan peluang bagi pemain digital sekitar 50 persen dari semua responden akan mempertimbangkan untuk pindah ke bank tanpa kehadiran fisik, dan mayoritas responden menyatakan keyakinan bahwa mereka akan melakukannya bergeser 25 hingga 50 persen dari saldo mereka ke bank digital murni.

Hal ini terbukti dari siaran pers yang diterbitkan OJK yang mengatakan bahwa jumlah nasabah yang menggunakan layanan e-banking (SMS banking, phonebanking, mobile banking, dan internet banking), melonjak 270 persen menjadi 50,4 juta pada 2016 dari 13,6 juta

pada 2012 (OJK, 2017). Juga, transaksi e-banking melonjak sebesar 169 persen menjadi 405,4 juta transaksi pada 2016 dari 150,8 juta transaksi pada 2012 (OJK, 2017). Bagi Indonesia yang menerapkan dual banking system, baik perbankan syariah maupun konvensional telah menyadari pentingnya perubahan sistem secara fundamental dari sistem tradisional kepada sistem digital sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan nasabah yang semakin kompleks.

Pandangan Islam terhadap sains dan teknologi adalah Islam tidak pernah mengekang umatnya untuk maju dan modern. Justru Islam mendukung umatnya untuk melakukan penelitian dan bereksperimen dalam hal apapun karena pada dasarnya hukum Islam bersifat dinamis dan universal.

Masyarakat ekonomi digital sendiri merupakan dampak dari terus adanya inovasi pada ilmu sains dan teknologi. Hal ini mengubah pola hidup masyarakat serba praktis, sehingga hukum Islam juga mengalami perkembangan. Jika ditemukan suatu masyarakat meninggalkan suatu aktivitas yang selama ini sudah biasa dilakukan, maka mereka dianggap telah mengalami pergeseran nilai. Nilai ini yang dikenal dengan sebutan 'adah (adat atau kebiasaan), budaya, tradisi dan sebagainya. Sedangkan Islam menganggap adat sebagai pendamping dan elemen yang bisa diadopsi secara selektif dan proposional, sehingga bisa dijadikan sebagai salah satu alat penunjang hukum-hukum syara. (Tamrin,

2010:203). Dalam kaidah fiqih adat kebiasaan yang dimaksud disebut urf.

الثَّابِتُ بِالْعُرْفِ كَالثَّابِتِ بِالشَّرْعِ

as-sā'bitu bil'ur'fi kāš-sā'biti bissyar'i

Artinya: Sesuatu yang berlaku berdasarkan adat kebiasaan sama dengan sesuatu yang berlaku berdasarkan syara' (selama tidak bertentangan dengan syariat). (DSN MUI, 2018).

Hal ini didukung dengan firman Allah pada surah Al Maidah ayat 6:

مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ



Mā yurī'dullahu liyaj'ala "alaikum min ḥara'jiw wa'lakiy yurīdu liyu'ahhira'kum wa liyutimma ni'matahu "alaikum la'allakum tasykurun

Artinya: Allah tidak hendak menyulitkan kamu, tetapi Dia hendak membersihkan kamu dan menyempurnakan nikmat-Nya bagimu, supaya kamu bersyukur. (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2011)

Terlepas dari berbagai skenario masa depan yang akan dihadapi oleh industri perbankan, dengan penetrasi yang cepat dalam penerapan teknologi digital akan sesuai dengan teori ekonomi yang menjelaskan bahwa kemajuan teknologi mengarah pada peningkatan produktivitas dan mendorong efisiensi perusahaan. Perusahaan yang efisien dan produktif akan meningkatkan kapasitasnya untuk bersaing dan

mendominasi pasar. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya tentulah setiap bank memiliki perspektif masing – masing mengenai urgensi dari sebuah fenomena *digital banking*. Hal ini tentulah mempengaruhi daya saing mereka yang mana perbankan yang menempatkan strategi digital sebagai strategi perusahaan akan berkembang lebih jauh ketimbang perbankan yang menjadikan strategi digital sebagai strategi bisnis saja.

Seperti yang diketahui bahwa kehadiran dan praktek bank syariah di Indonesia sudah hampir tiga dekade, namun perkembangan usahanya masih belum sebanding dengan perbankan konvensional. Menurut laporan tahunan OJK 2017, Total aset perbankan nasional sebesar Rp7.387,14 triliun, kredit Rp4.737,97 triliun dan DPK Rp5.289,02 triliun. Sedangkan industri perbankan syariah hanya menyumbang 5% dari total aset tersebut yaitu sebesar Rp424,18 triliun, total pembiayaan sebesar Rp285,69 triliun dan total DPK sebesar Rp334,89 triliun (Otoritas Jasa Keuangan, 2017).

Dengan populasi muslim terbesar di dunia, banyak yang melihat peluang untuk bertumbuhnya keuangan syariah pada tingkat yang lebih cepat daripada perbankan konvensional. Namun, menurut survey PwC Indonesia (2018) sebagian besar bankir merasa bahwa pangsa perbankan syariah selama 8 tahun ke depan akan tetap sama atau hanya sedikit lebih tinggi (Price Whitehouse Cooper Indonesia, 2018). Hal ini dilatarbelakangi penerimaan masyarakat

terhadap produk dan layanan Perbankan Syariah belum sebaik Perbankan Konvensional. Laporan tahunan OJK 2017 mencatat bahwa tingkat inklusi serta literasi masyarakat Indonesia tentang jasa keuangan syariah masih rendah tercermin dari indeks literasi keuangan syariah baru mencapai sebesar 8,11% dan indeks inklusi keuangan syariah sebesar 11,06% (Otoritas Jasa Keuangan, 2017:104).

Berdasarkan penjelasan diatas, akan lebih menguntungkan apabila perbankan syariah mulai berinvestasi untuk menciptakan sistem digitalisasi pada sistem perbankannya. Selain memperluas akses terhadap produk dan layanan keuangan syariah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, adanya sistem digitalisasi lebih menghemat biaya operasional perbankan syariah mengingat kemampuan penghimpunan dana perbankan syariah yang relative kecil jika dibandingkan dengan perbankan konvensional. Akan tetapi pada pengimplementasiannya, penerapan digital banking system pada perbankan syariah dirasa kurang agresif dibandingkan dengan perbankan konvensional. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisa Perspektif Perbankan Syariah Terhadap Digitalisasi Perbankan Di Tengah Persaingan Dan Perubahan Teknologi Studi Kasus Pada Bank Mandiri Syariah Pasca Penerapan Digital Banking System

II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN PREPOSISI

Digital Banking System

Pengertian

Mobile banking memungkinkan nasabah melakukan transaksi seperti yang dapat dilakukan melalui ATM, seperti transfer dana, pembayaran tagihan, pembelian voucher pulsa dan sejenisnya. Sementara itu, *digital banking* memungkinkan nasabah untuk melakukan aktivitas perbankan yang biasa dilakukan melalui kantor cabang pembantu, seperti membuka rekening baru, membuka akun deposito, investasi, mengisi *e-wallet* dan lainnya (Skinner, 2014:71).

Selain itu, *digital banking* bersifat *branchless*. *Digital banking* merupakan layanan kegiatan perbankan menggunakan sarana elektronik atau digital milik bank, di mana nasabah bank dapat melakukan aktivitas perbankan secara mandiri (Skinner, 2014:57).



Sumber: Mckinsey&Company (2018)

Gambar 3.
The Future Of Branchless

Siklus Hidup Perbankan

Pertama, bank diciptakan untuk memenuhi semua kebutuhan keuangan orang dan bisnis. Mereka dilisensikan untuk hidup dalam dunia operasi terpisah

mereka sendiri. Semuanya, mulai dari mengambil simpanan hingga memberikan pinjaman adalah milik bank dan mereka diorganisir untuk melakukan hal itu. Akibatnya, sebagian besar bank membuat operasi berdasarkan produk: transmisi uang, hipotek, kartu, pinjaman, asuransi, dll. Ini dikirim melalui satu saluran, cabang.

Seiring waktu, saluran lain muncul, perwakilan penjualan langsung. Orang-orang penjualan ini tinggal di cabang-cabang dan dilayani oleh sistem cabang. Kemudian, saluran baru muncul, pusat panggilan. Pusat panggilan itu seperti cabang besar yang terencil dan membutuhkan struktur baru untuk beroperasi. Tetapi data yang mendasarinya dapat disampaikan melalui sistem berbasis cabang sehingga struktur baru terutama dirancang untuk menempati posisi teratas sistem tersebut, menawarkan skrip ke dalam berbagai produk yang ditawarkan bank. Orang-orang *call center* kadang-kadang mengoperasikan enam atau lebih layar windows pada satu waktu untuk mendapatkan gambaran kompetitif dari kebutuhan nasabah.

Kemudian, saluran lain muncul yaitu Internet. Pada awalnya, bank berpikir ini dapat menyebabkan penutupan cabang dan mulai berinvestasi dalam memindahkan dari cabang ke layanan Internet. Namun, pada kenyataannya saluran *internet banking* kurang diminati oleh masyarakat sehingga masyarakat lebih memilih

menikmati jasa perbankan melalui saluran kantor cabang.

Setelah itu, saluran lain muncul yaitu *mobile, cloud* (sejumlah besar komputer terhubung melalui jaringan komunikasi *real-time* seperti Internet) dan *Big Data*, ditambah penggunaan masyarakat secara aktif pada setiap produk yang tercipta pada *mobile-phone*. Sekarang, bank perlu memanfaatkan data melalui ponsel. Akibatnya, bank kehilangan proses dari ujung ke ujung karena nasabah pindah ke aplikasi yang dapat memangkas birokrasi dan fungsi yang diperlukan. Sekarang ada kebutuhan untuk mengatur bank di sekitar data nasabah dan kemudian memanfaatkan data itu melalui *cloud* ke perangkat seluler sebagai aplikasi.

Kebutuhan akan Keberadaan Kantor Cabang

Cabang menyediakan tempat untuk layanan, dan itu sangat penting ketika Anda membutuhkan layanan itu. Misalnya, ketika sebuah keluarga menderita kematian, cabang adalah mekanisme pendukung utama untuk memilah urusan keuangan orang yang meninggal. Dan itu juga merupakan kasus pilihan. Beberapa orang mungkin tidak ingin mengunjungi cabang, tetapi mereka tetap lebih nyaman menikmati layanan perbankan melalui kantor cabang. Selain itu, alasan sebenarnya mengapa cabang diperlukan adalah karena nasabah ingin terlibat dalam dialog antar manusia. Sebagian kecil nasabah dapat melakukan bisnis melalui video, tetapi sebagian besar

tidak menginginkannya. Mereka ingin duduk dan berbicara dan berjejaring dan terlibat dengan manusia secara tatap muka. Itu sebabnya mereka menginginkan cabang.

Secara khusus, nasabah menginginkan cabang karena berurusan dengan uang adalah hal yang sangat berisiko. Orang-orang membutuhkan bantuan dalam mengelola uang mereka dan bagi mereka, cabang adalah tujuannya. Tidak semua orang akan melakukan ini secara online dan jauh karena mereka ingin ada seseorang untuk diajak bicara tentang uang, dan itulah yang diberikan cabang kepada mereka.

Skinner (2014:47) mengungkapkan

“The critical point is that, however long it takes and however slowly, branchbased banking is dead. It is not dead because of technology but because of what technology can do for society. People are not jumping on mobiles and PCs because they want a mobile or a PC. No, they are using mobiles and PCs because of how it provides them with new relationships and connections. People get technology today not because of its gadgets but because it connects their lives to the lives of countless friends and strangers.”

Itulah yang harus dilakukan bank jika ingin terhubung kembali. Mereka harus menghubungkan orang-orang dengan uang dan keuangan mereka dengan cara yang sederhana dan mudah, terutama jika mereka ingin menarik minat generasi baru konsumen bank. Jika bankir memikirkan keadaan bank dengan menggunakan teknologi sosial serta jangkauan ponsel dan Internet, maka

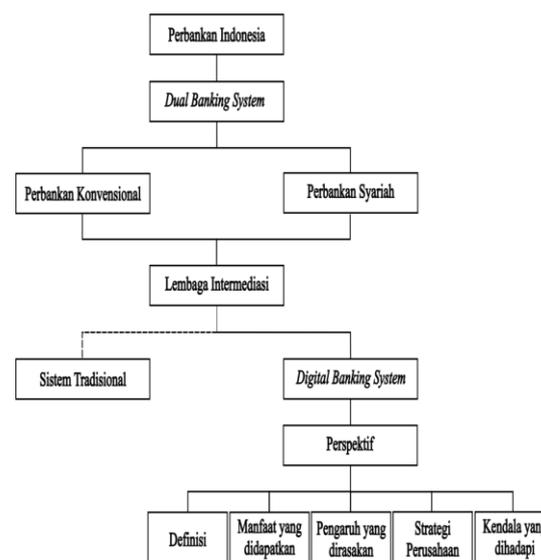
yang perlu ditanyakan adalah apa tujuan kantor cabang?. Pada kenyataannya cabang tidak sepenuhnya diberantas. Hanya konsep perbankan berbasis cabang saja yang sudah mati. Bank masih akan memerlukan beberapa cabang untuk penjualan dan hubungan.

Proporsisi

Perbankan syariah khususnya Bank Syariah Mandiri KC Surabaya menganggap bahwa *digital banking system* merupakan solusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan lebih bisa memenuhi kebutuhan masyarakat akan layanan jasa perbankan. Oleh sebab itu, perbankan baik konvensional maupun perbankan syariah berlomba – lomba menciptakan inovasi pada *digital banking* serta mulai menjadikan *digital banking* sebagai prioritas dalam strategi perusahaan.

III. METODE PENELITIAN

Kerangka berfikir



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 4.

Kerangka Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan

kualitatif dengan strategi penelitian studi kasus tunggal deskriptif. Hal ini karena penelitian ini menggambarkan perspektif perbankan syariah terhadap sistem digital banking di tengah persaingan dan perubahan teknologi pada satu perbankan, yaitu Bank Syariah Mandiri KC Surabaya. Walaupun peneliti menggunakan satu objek penelitian akan tetapi peneliti melakukan wawancara kepada bank – bank lain seperti, bank muamalat, bank permata, dan BTPN untuk digunakan memperluas wawasan penulis mengenai konsep digital banking system pada perbankan lain.

Jenis dan sumber data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara berikut:

1. Data Primer

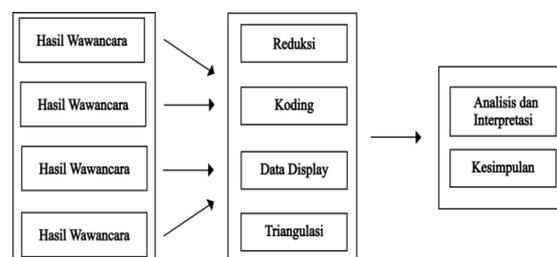
Data primer yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Informan Kunci: Freza Ahmad Zein selaku Leader Jenius BTPN area Surabaya Mall ciputra world
- b. Informan Utama: Cahyaning Putri selaku kepala Staff Customer sevice di BSM Darmo KC Surabaya
- c. Informan Pendukung:
 - Akademisi: Drs.Ec. Suherman Rosyidi M.Com dan Dr. Muhamad Nafik Hadi Ryandono, SE., M.Si.
 - Aktivis: Hendri Fajriansyah selaku Senior Relationship Manager Financing di Bank Muamalat, Taufiq Hilmy Azis selaku AO financing pada BRI Syariah, I.G.N Alit Asmara Jaya selaku penulis

buku *branchless banking* dan *freelance faculty speaker* dengan topik LKD

2. Data sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, majalah, surat kabar, dan dokumen atau laporan kegiatan penelitian yang pernah dilakukan yang terkait dengan digital banking system perbankan syariah, khususnya bank muamalat dan bank syariah mandiri.



Sumber: Diolah oleh Peneliti

Gambar 5.
Proses Analisis Data

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Definisi Perbankan Digital

BSM sendiri mendefinisikan bahwa digital banking system adalah sistem perbankan yang berhubungan dengan teknologi yang akan memudahkan nasabah untuk bertransaksi. Hal lain juga diungkapkan oleh informan dari Jenius BTPN yang mengatakan bahwa digital banking system adalah segala elemen aktivitas perbankan yang dilaksanakan melalui teknologi informasi.

Untuk saat ini, digital banking system pada BSM masih dalam sisi penghimpunan dana. BSM masih belum bisa seperti bank BCA dan Jenius BTPN yang seluruh proses, termasuk pengajuan aplikasi, identitas dan verifikasi alamat,

pengambilan tanda tangan dan pembuatan akun baru, dapat diselesaikan secara online. Akan tetapi, kedepannya BSM akan terus mengembangkan produk digital yang sudah ada sehingga membantu bank dalam meningkatkan basis nasabah dan juga meningkatkan produktivitas karyawan bank.

Perspektif Manfaat Perbankan Digital

Manfaat Perbankan Digital Bagi Nasabah

Hasil wawancara peneliti terhadap BSM dan bank lain adalah bahwa manfaat yang paling dicari nasabah dari suatu perbankan adalah kenyamanan, baik dari segi kemudahan dan keamanan. Jadi diatas perdebatan apakah *digital banking* atau *physical banking* yang menjadi pilihan nasabah adalah nasabah akan mengutamakan kenyamanan terlebih dahulu. Bagaimana bank bisa memberikan bantuan yang paling cepat, yang paling mudah untuk nasabah terlepas dari channelnya apa, apakah menggunakan digital atau nasabah harus datang ke kantor cabang terlebih dahulu.

Informan dari BSM mengatakan bahwa nasabah tidak selalu memperhitungkan factor bunga dalam memilih jasa perbankan, ada tren yang semakin tumbuh yaitu kenyamanan. Peneliti kemudian membagi kenyamanan yang dicari nasabah dari suatu perbankan menjadi 4, yaitu:

1. Inovasi Produk yang Mengikuti Perkembangan Jaman

Pada BSM, digitalisasi perbankan yang ditawarkan kepada nasabah memberikan kemudahan seperti *paperless*, informatif, dan efisiensi waktu karena terdapat prosedur yang dapat diisi melalui saluran *website based* atau *mobile based*. Walaupun banyak kegiatan yang telah dilakukan nasabah melalui digital, nasabah tetap dikenakan biaya – biaya seperti biaya administrasi sebesar Rp 6500 dan membebaskan biaya bulanan, sedangkan *net banking* ada biaya bulanan Rp 2500 dari biaya transfer.

2. Fitur yang Mengerti Nasabah

Dari informasi yang didapat dari informan, bahwa sejak tahun 2015 nasabah yang lebih mempertimbangkan fitur ketimbang tingkat suku bunga terus meningkat. Jadi, penting bagi bank untuk memperhatikan bagaimana layanan mereka dapat mempermudah transaksi nasabah sehari – hari.

Produk digital di BSM telah dilengkapi fitur – fitur yang dapat memudahkan nasabah dalam menikmati jasa layanan keuangan perbankan. Pengembangan fitur yang paling berpotensi menarik minat nasabah adalah pada produk *m-banking*, seperti fitur yang dapat bisa membuat nasabah dapat melakukan pembukaan rekening melalui aplikasi, fitur cek saldo, transfer ke bank lain, pembayaran Paytren, OVO, Go-Jek,

Go-Pay, pembayaran BPJS, Phone, air, listrik, dan lain – lain.

3. *Experience*

Bagi masyarakat milenial pengguna saluran digital BSM, tidak perlu melakukan pencetakan rekening koran untuk mengetahui *cash flow* tabungan mereka karena melalui *smartphone* dapat dilakukan pengecekan aktivitas *cash flow* tanpa harus berangkat ke bank. Untuk nasabah yang berusia diatas 35 tahun, biasanya lebih memilih pergi ke kantor cabang karena merasa lebih nyaman bertransaksi langsung dengan pihak bank. *Experience* seperti inilah yang membuat nasabah nyaman menggunakan jasa dari suatu perbankan.

4. Solusi Manajemen Keuangan

Menurut informan akan lebih sukses dalam menyasar nasabah yang lebih muda (35 tahun) kalau mereka menawarkan produk dan juga kombinasi *tools* atau fitur dalam *digital banking* mereka yang menawarkan solusi manajemen keuangan. Jadi menjadikan bank menjadi *partner* mereka. Mempermudah hidup nasabah melalui fitur atau produk perbankan sehingga nasabah melalui layanan dari bank dapat mencapai tujuan finansialnya, misalnya nasabah ingin membeli rumah. Jadi melalui fitur atau produk yang ditawarkan nasabah dapat menabung untuk mencapai tujuan finansialnya. Hal ini

dapat membuat nasabah lebih pintar mengatur keuangan mereka melalui fitur atau produk yang ditawarkan. Akibatnya, sebagian besar perencanaan keuangan dapat dilakukan secara efisien tanpa perlu mengunjungi bank secara pribadi. Pada BSM sistem digitalisasi belum mencapai ketahap itu. Akan tetapi, pihak manajemen telah melakukan investasi besar kepada teknologi untuk menyempurnakan saluran digital yang telah ada.

Manfaat Perbankan Digital Bagi Bank

1. Kepuasan Nasabah

Nasabah pada BSM kebanyakan adalah nasabah-nasabah berusia 40 tahun yang sudah memimirkan akhirat, jadi mereka takut riba yang akhirnya mereka pindah dari bank konvensional ke BSM. Nasabah tersebut akan menuntut pelayanan yang sama seperti sebelumnya dalam segi teknologi. Oleh sebab itu, adanya penerapan *digital banking system* di BSM dapat memberikan kepuasan bagi nasabah tersebut bahwasanya bank syariah juga tidak kalah bersaing dengan bank konvensional, karena masyarakat umum hanya menggunakan jasa perbankan syariah untuk berhaji saja.

2. Mempercepat Deliveri Produk

BSM memanfaatkan layanan digital dengan konsep kapan saja dan di mana saja, dengan hampir semua perangkat elektronik yang mereka miliki. Volume transaksi pasti akan

meningkat dengan semakin mudahnya akses ke layanan perbankan. Transfer dana, pembayaran, pembayaran tagihan, permintaan, dan permintaan layanan dapat dimulai secara online, tanpa harus pergi ke cabang. Informasi nasabah, asal akun dan prosedur verifikasi juga dapat dimulai melalui saluran online dan dapat diselesaikan melalui *call center* atau cabang. Cabang bank konvensional telah mencapai peningkatan produktivitas yang signifikan dengan meluncurkan saluran online. Staf kantor cabang dapat mengalihkan perhatian mereka ke tugas-tugas penting lainnya, yang secara wajib membutuhkan intervensi manusia.

3. Menggenjot Marketing Dan Penjualan Informan BSM mengatakan bahwa kecanduan *gadget* pada generasi muda milenial bisa berdampak baik untuk memperluas *marketing* BSM. Generasi muda digital ingin berinteraksi dengan teman-teman mereka dan mencari pendapat tentang produk. Mereka mungkin juga ingin berbagi pengalaman perbankan mereka yang mungkin bermanfaat bagi orang lain. Informasi dan rekomendasi tersebut bertindak sebagai pemasaran tidak langsung bagi bank. Bank dapat memanfaatkan media sosial untuk pemasaran viral dan meningkatkan jangkauannya. Sementara menyediakan layanan perbankan

yang aman melalui portal media sosial, bank juga perlu memastikan bahwa langkah-langkah keamanan yang diperlukan dilakukan untuk melindungi privasi nasabah.

4. Efisiensi Biaya Operasional

Salah satu manfaat dari digitalisasi perbankan adalah dapat mengurangi pembukaan kantor cabang. Perbankan diharapkan dapat menjangkau masyarakat tanpa membuka kantor cabang. Hal ini dikarenakan biaya untuk membuka kantor cabang itu sangat besar seperti, gaji security, karyawan, beban listrik dan lain lainnya.

Perspektif Pengaruh Perbankan Digital Terhadap Nasabah

1. Kejahatan Digital

Seperti halnya pada kantor fisik yang banyak mengalami kasus kriminal, pada bank yang menerapkan sistem digitalisasi juga memiliki ancaman yang disebut *cyber crime* (kejahatan digital) yang meliputi penipuan, pencurian data, bahkan pembobolan rekening. Beberapa informan yang diwawancarai peneliti masih menganggap "gila" perbankan yang mampu menerapkan *digital banking system* secara menyeluruh, tidak terkecuali BSM. Akan tetapi, tuntutan persaingan pada era ekonomi digital menuntut untuk BSM mengikuti perubahan tersebut.

2. Efisiensi waktu dan biaya

Pengaruh adanya digitalisasi pada

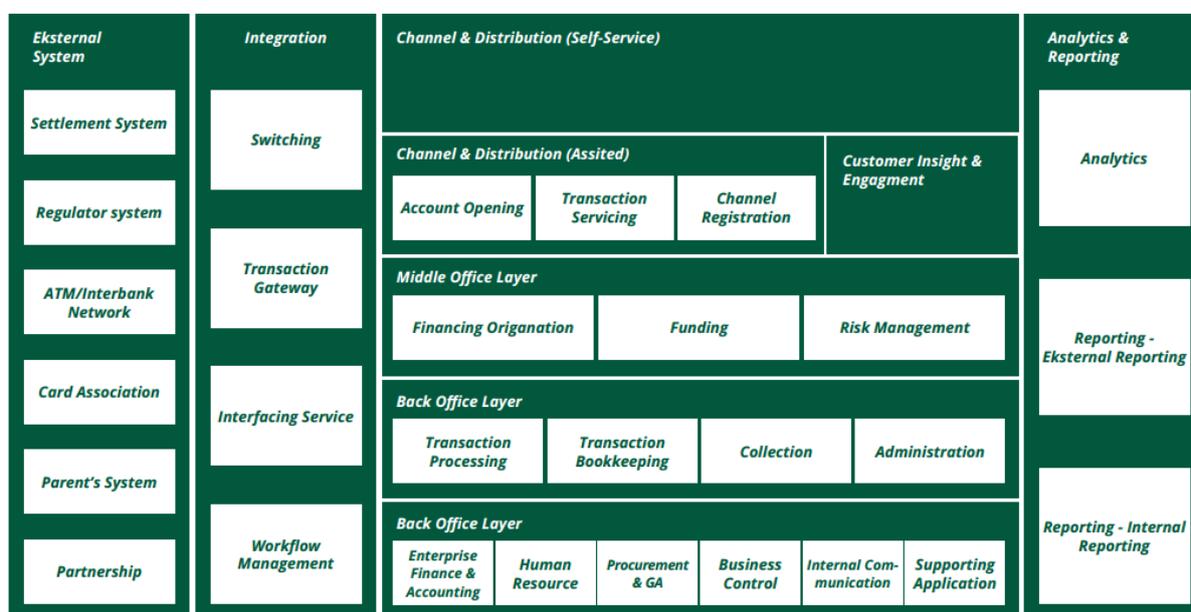
perbankan yang paling dirasakan oleh nasabah adalah efisiensi waktu dan biaya. Adanya digitalisasi akan memangkas birokrasi yang panjang sehingga nasabah tidak perlu mengantri pada CS dan teller untuk menikmati layanan BSM.

Pengaruh Terhadap Perbankan

1. Diskrupsi Teknologi

Informan mengatakan bahwa pihak management dalam setiap rapat atau pembukaan pagi selalu

mengutarakan tentang perubahan teknologi di BSM nantinya akan mengalami diskrupsi, seperti contohnya tenaga front office yang digantikan oleh mesin. Oleh karena itu, SDM harus terus berkembang dan berinovasi agar peran SDM tetap dibutuhkan. Menurut data sekunder berupa laporan annual report BSM tahun 2018, disebutkan banyak inovasi teknologi pada BSM seperti pada gambar 6 berikut ini.



Sumber: Annual Report BSM (2018)

Gambar 6. Arsitektur Teknologi Informasi Pada BSM

2. Pengembangan SDM

Pada bagian ini, peneliti menggunakan dua istilah yang mewakili hasil wawancara dari informan yaitu, *reskilling* dan *upskilling*

a. *Reskilling* (Pelatihan Kemampuan Baru)

Talent Management

Tujuan *Talent Management* adalah memastikan bank mampu menarik,

mengembangkan dan mempertahankan *talent* untuk mendukung pencapaian strategi bisnis bank serta memastikan bank memiliki calon pemimpin di masa depan yang siap mengisi *leadership pipeline* sehingga mampu mengelola perencanaan suksesi secara efektif untuk meminimalkan risiko operasional.

b. *Upskilling* (Peningkatan

Kemampuan)

Training

Untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai sesuai target dan fokus bisnis perusahaan maka manajemen menggelar training kepada pegawai baik di kantor pusat maupun daerah.

c. *Leadership Development Program (LDP)*

LDP bertujuan untuk mempersiapkan calon-calon pemimpin perusahaan pada seluruh level organisasi.

3. Perubahan Minset

Pada era digital, terdapat perubahan besar yaitu bank harus berhenti memikirkan saluran dan hanya mengenali bahwa mereka diaktifkan secara digital. Pusat panggilan, ATM, cabang, Internet, seluler, dan lain lain semuanya diaktifkan secara digital. Oleh karena itu, bank telah menjadi Bank Digital berdasarkan platform digital yang menjangkau setiap sudut bank.

Cara berpikir seperti ini menunjukkan perbankan masih berfikir secara tradisional. ATM, call center, dan saluran Internet semuanya dibangun sebagai lapisan kue sedangkan cabang fisik adalah fondasinya. Saluran elektronik dibangun sebagai tambahan untuk saluran cabang inti. Itulah sebabnya perbankan sering terpisah dan memiliki jurang ketidakberintegrasian

antara satu sama lain, karena bank dibangun berdasarkan model distribusi fisik di mana elektronik diletakkan di atas.

Perspektif Kendala

Adanya Rules syariah yang Harus Dipatuhi (Dewan Pengawas Syariah)

BSM dan beberapa bank syariah yang diwawancarai peneliti menganggap bahwa DPS merupakan salah satu penyebab sulitnya penerapan *digital banking system*. Bank syariah harus memperhatikan prinsip – prinsip syariah yang berlaku. Jika terdapat inovasi baru, harus minta persetujuan DPS. Hal ini dianggap sebagai tembok besar yang harus dilalui sehingga respon bank syariah juga tidak bisa secepat perbankan konvensional.

Penggunaan Modal Investasi pada Strategi Lain yang Dianggap Lebih Menguntungkan

Menurut informan, mendistruksi dari perbankan tradisional menjadi perbankan digital membutuhkan banyak modal investasi. Padahal, rancangan strategis arah penggunaan modal investasi telah dijalankan sebelumnya. Seperti pada bank muamalat yang lebih menggenjot investasi pada keberadaan infrastruktur yang apabila dilakukan perubahan arah penggunaan modal investasi juga membutuhkan dana yang besar.

Pada BSM sendiri menyiapkan anggaran sebesar Rp.270 Miliar atau naik 42% secara tahunan untuk belanja terkait teknologi informasi (TI) (Bank Syariah Mandiri, 2018). Hal ini diperuntukkan untuk

peningkatan infrastruktur TI, perangkat keamanan, dan perangkat digital yang terbentuk berupa produk aplikasi *digital banking* termasuk *cash management*.

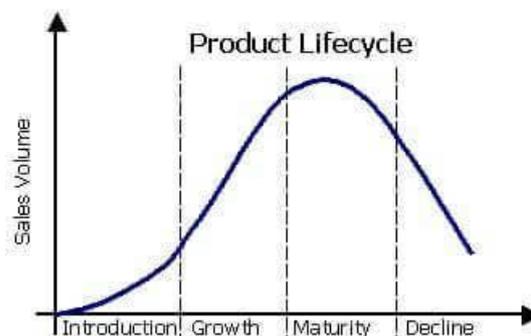
Akan tetapi, hal tersebut masih belum cukup untuk bisa bersaing dengan digitalisasi pada perbankan konvensional, seperti menciptakan sebuah sistem yang dapat menghubungkan antara BSM dan pihak ketiga (fendor) juga membutuhkan biaya yang besar. Apabila dibandingkan dengan BCA yang sudah berdiri lama, mereka mempunyai back up investor yang banyak dari berbagai kalangan pengusaha kaya. Sedangkan BSM sendiri bisa dikatakan masih baru dan merupakan bank islam dimana orang masih ragu untuk menggunakan jasa dari BSM.

Culture Shock

Di BSM sendiri, mayoritas nasabah adalah berusia 35 tahun keatas atau kelahiran pada tahun 1950 – 1980 yang sudah terbiasa dengan cara tradisional. Sedangkan nasabah dengan kelahiran 1990 yang sudah mengikuti perkembangan teknologi, lebih terbuka dan dapat menyerap inovasi lebih mudah.

Selain usia, *culture shock* juga dipengaruhi keadaan geografis nasabah. Nasabah yang tinggal dikota – kota bagian timur lebih percaya dengan adanya bentuk fisik dari perbankan. Sedangkan nasabah yang berada dikota kota besar seperti di Jawa Barat, Malang, Surabaya sudah menjatuhkan pilihan kepada *digital banking*.

Siklus Hidup yang Stuck pada Tahap Transisi



Sumber: Kotler (2011)

Gambar 7.
Siklus Hidup Perusahaan

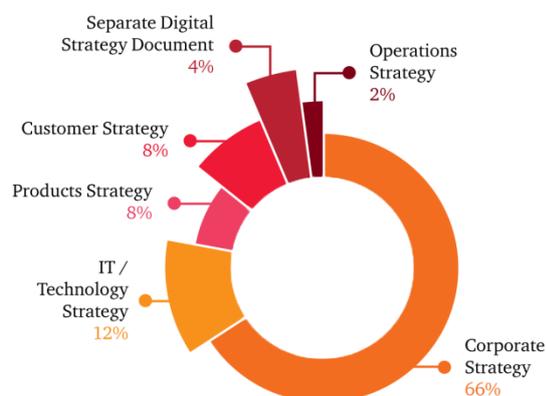
Menurut gambar diatas, bank syariah masih pada tahap pertumbuhan. Dibandingkan dengan BCA, Mandiri, BRI yang sudah berdiri lebih lama dan mempunyai satelit sendiri, BSM masih dikatakan muda yaitu 19 tahun. Sehingga BSM masih terus menggali informasi dari konsumen-konsumen, nasabah- nasabah, customer-customer tentang kebutuhan mereka terhadap jasa pelayanan perbankan yang nantinya akan dijadikan bahan referensi untuk perkembangan produk yang sudah ada.

Selain itu, BSM juga masih perlu meningkatkan pertumbuhan literasi tentang keberadaan BSM sendiri sebagai bank umum syariah karena paradigma masyarakat masih menganggap bahwa BSM hanya sebagai bank yang melayani perhajian.

Informan menyatakan bahwa strategi digital BSM masih dalam tahap strategi digital sebagai bagian dari produk atau strategi pelanggan mereka. Hal ini ditunjukkan dari *digital banking* yang ada

tidak merubah tatanan kegiatan perbankan secara tradisional.

Perspektif Strategi Digital pada BSM



Sumber: PwC Survey (2018)

Gambar 8.
Digital Strategy Has Turned Mainstream

Akan tetapi, BSM berencana akan IPO di tahun 2020 yang secara otomatis BSM harus dapat menghadirkan inovasi baru untuk menarik investor sehingga strategi digital BSM mulai diarahkan sebagai bagian dari strategi perusahaan. Pihak manajemen BSM telah merencanakan akan mengembangkan produk digital yang ada supaya lebih bisa menjawab kebutuhan dan keinginan nasabah dalam menggunakan layanan keuangan. Seperti merancang konsep fintech pada sisi pembiayaan agar dapat memangkas prosedur yang ada sehingga pembiayaan bisa tersalurkan dengan cepat dan mengadakan unit kerja *digital banking* pada tempat yang lebih dekat dengan masyarakat seperti mall atau melalui agen dari BSM.

Dari penjelasan informan, peneliti kemudian mencari pada data sekunder untuk mendukung pendapat informan sehingga mendapatkan bahwa strategi

digital yang digunakan oleh BSM sebagai berikut:

1. Pengembangan Aplikasi Pendukung Operasional untuk mendukung Visi dan Misi Mandiri Syariah Mandiri Syariah melakukan tiga besaran initiative antara lain: 1) *Truly 24 Hours Services*; 2) *Digital Banking*; 3) *IT Enabler*.
2. *Re-Engineering IT Environment Secara Bertahap*

V. SIMPULAN

Dari hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Digital banking* merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan teknologi dalam ranah perbankan yang akan memudahkan nasabah untuk menikmati layanan perbankan. Akan tetapi pada penerapannya, strategi *digital banking* pada BSM masih sebatas bagian dari strategi produk atau strategi pelanggan mereka. Hal ini ditunjukkan dari *digital banking* yang ada tidak merubah tatanan kegiatan perbankan secara tradisional, sehingga bisa disimpulkan bahwa BSM kurang agresif dalam penerapan *digital banking system*. Hasilnya, jangkauan pasar BSM pada ranah digital lebih rendah jika dibandingkan dengan perbankan lain yang menjadikan *digital banking system* sebagai bagian dari strategi perusahaan. Hal itu dapat menurunkan daya saing mereka jika mereka perlahan-lahan mengadopsi teknologi perbankan digital. Di sisi lain apabila BSM terlalu agresif, BSM dapat memperburuk kinerja keuangan mereka.

Sistem perbankan dengan teknologi digital tidak hanya melakukan fungsi dasar bank sebagai lembaga perantara keuangan dan penyedia layanan keuangan, tetapi juga di luar sebagai penasihat keuangan untuk nasabah mereka dan dapat berinteraksi secara *real time* melalui perangkat seluler yang digunakan oleh nasabah.

Penetrasi Internet dan seluler terus meningkat, dan begitu juga perbankan pada saluran-saluran ini. Karena generasi digital merupakan bagian utama dari populasi perbankan digital, sangat penting bagi bank untuk memberikan pengalaman yang berbeda melalui portal perbankan digital dan aplikasi seluler. Generasi digital saat ini membutuhkan pengalaman perbankan digital yang kaya dan personal yang aman dan terlindungi.

Hasil wawancara mengatakan bahwa kecanduan *gadget* pada generasi muda milenial bisa berdampak baik untuk memperluas *marketing* BSM. Generasi muda digital ingin berinteraksi dengan teman-teman mereka dan mencari pendapat tentang produk. Mereka mungkin juga ingin berbagi pengalaman perbankan mereka yang mungkin bermanfaat bagi orang lain. Informasi dan rekomendasi tersebut bertindak sebagai pemasaran tidak langsung bagi bank. Bank dapat memanfaatkan media sosial untuk pemasaran viral dan meningkatkan jangkauannya. Sementara menyediakan layanan perbankan yang aman melalui

portal media sosial, bank juga perlu memastikan bahwa langkah-langkah keamanan yang diperlukan dilakukan untuk melindungi privasi nasabah.

Kendala yang banyak disebutkan dalam perkembangan *digital banking* adalah adanya ketentuan syariat Islam yang harus dipatuhi melalui DPS. Akan tetapi pada tahap triangulasi mengatakan bahwa justru DPS belum berfungsi dan difungsikan keberadaannya secara benar. Anggapan bahwa DPS sebagai penghalang merupakan anggapan dari SDM yang masih berfikir secara konvensional karena sebenarnya *digital banking* tidak ada hubungan dengan keabsahan transaksi perbankan. Kendala lain adalah sikap nasabah yang masih asing dengan adanya digitalisasi pada perbankan. Dari aktivitas yang segalanya dilakukan harus mendatangi kantor cabang, dengan adanya digitalisasi beberapa layanan jasa perbankan dapat dinikmati melalui *smartphone*. Dengan adanya inovasi baru dibidang digital, sikap skeptis Masyarakat masih tinggi atas keamanan yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2016-2019). *Buletin APJII*. Jakarta: APJII.
- ATKearney. (2014). *Going digital: The banking transformation road map*. Retrieved from Kearney: www.atkearney.com
- Badan Pusat Statistik. (2013). *Proyeksi penduduk Indonesia 2010 - 2030*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bank Indonesia. (2010 - 2019). *Islamic banking statistics*. Jakarta: Bank Indonesia.

- Bank Syariah Mandiri. (2013). *Annual report 2013 stronger fundamentals for greater Indonesia*. Jakarta: PT Bank Syariah Mandiri.
- Bank Syariah Mandiri. (2015). *Annual report 2015 semangat perubahan untuk menang*. Jakarta: PT Bank Syariah Mandiri.
- Bank Syariah Mandiri. (2016). *Annual report 2016 tumbuh berkualitas*. Jakarta: PT Bank Syariah Mandiri.
- Bank Syariah Mandiri. (2017). *Annual report 2017 tumbuh sehat berkelanjutan, mengalirkan berkah untuk negeri*. Jakarta: PT Bank Syariah Mandiri.
- Bank Syariah Mandiri.(2018). *Memperkuat daya saing melalui peningkatan keunggulan perusahaan*. Jakarta: Bank Syariah Mandiri.
- DSN MUI. (2018, 2). *Fatwa Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia No:117/Dsn-Mui/li/2018*. Retrieved From Dewan Syariah Nasional. Majelis Ulama Indonesia: <http://www.dsnmui.or.id>
- Jaya, I. A. (2017). *Branchless banking*. Jakarta: PT Mizan Publika.
- King, B. (2014). *Breaking bank: The innovators, rogues, and strategists rebooting banking*. New Jersey: Wiley.
- Lembaga Penjamin Simpanan. (2012 - 2019). *Distribusi simpanan bank umum*. Jakarta: Lembaga Penjamin Simpanan.
- Malaysia: World's Islamic Finance Marketplace. (2015). *Islamic Banking. Technology and Innovation in Islamic Banking*.
- Mckinsey & Company. (2015). *Digital banking in Asia. What do consumers really want?*. Australia: Mckinsey & Company.
- Mckinsey & Company. (2016). *Unlocking Indonesia's digital opportunity*. Australia: Mckinsey & Company.
- Mckinsey & Company. (2018). *Digital Banking. Islamic Banking in Indonesia*. Australia: Mckinsey & Company.
- Mckinsey&Company. (2018). *Global Digital. Asia's digital banking Race: Giving customers what they want*.
- Mckinsey & Company. (2019). *Global Banking. Digital banking in Indonesia: Building loyalty and generating growth*. Australia: Mckinsey & Company.
- OJK. (2017). *Siaran pers: OJK isu panduan kantor digital, menuju perbankan digital di Indonesia*. Retrieved from Otoritas Jasa Keuangan: www.ojk.go.id
- OJK. (2018). *Digital banking technology adoption and bank efficiency: The Indonesian Case*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2014). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19/POJK.13/2014 tentang layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif*. Retrieved from Otoritas Jasa Keuangan: <http://www.ojk.go.id>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). *Maintaining stability, increasing prosperity*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2018). *Edukasi konsumen. Digital banking: nyaman dan aman harus beriringan*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2018). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12 /POJK.03/2018 tentang penyelenggaraan layanan perbankan digital oleh bank umum*. Retrieved from Otoritas Jasa Keuangan: <http://www.ojk.go.id>
- Perbanas. (2016). *Probank: Membangun perbankan profesional. Keniscayaan perbankan digital*. Jakarta: Perbanas.
- PricewaterhouseCoopers. (2018). *Digital Banking Consumer Survey. Mobile users set the agenda*. USA: PricewaterhouseCoopers.
- PricewaterhouseCoopers. (2018). *Indonesia Banking Survey. Technology shift in Indonesia is underway*. Jakarta: PricewaterhouseCoopers.
- PricewaterhouseCoopers. (2018). *State of digital. Digital transformation health check*.
- PricewaterhouseCoopers Indonesia. (2018). *PwC survey: Digital banking in Indonesia 2018*. Jakarta: PricewaterhouseCoopers.

Skinner, C. (2014). *Digital banking strategies to launch or become a digital bank*. Singapore: Marshall Cavendish Internasional (Asia) Pte Ltd.

Tamrin, D. (2010). *Kaidah-kaidah hukum Islam (kulliyah al-khamsah)*. Jakarta: UIN MALIKI PRESS.

Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods*. California: SAGE Publications, Inc.