

Implementation of Digital Literacy in Increasing Public Understanding and Trust in the Digital Bank Platform (DIGI): A Case Study of Bank BJB Bandung

Penerapan Literasi Digital dalam Meningkatkan Pemahaman dan Kepercayaan Masyarakat Terhadap Platform Bank Digital (DIGI): Studi Kasus Bank BJB Bandung

Ulfatun Nadifah¹, Erina Putri Eka Rahmawati², Elda Devina Yuwanti³, Nurhaliza Odiva Alaisya Anhawi⁴, Misti Hariasi⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: mistihariasi@gmail.com

Abstract. *The rapid development of digital banking requires adequate digital literacy to ensure that people can use digital financial services effectively, safely, and confidently. This study aims to analyze the implementation of digital literacy in improving public understanding and trust in the Bank BJB Digital Banking Platform (DIGI) in Bandung. The research employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving digital banking staff, frontliners, managers, and active DIGI users. The findings reveal that digital literacy plays an important role in enhancing users' understanding and trust in digital banking services. However, several challenges remain, including knowledge gaps between the information technology division and frontliners, informal digital education practices, limited program evaluation, and role conflicts among frontliner employees. The study concludes that strengthening employee training, developing structured digital literacy programs, improving knowledge transfer mechanisms, and establishing collaboration with relevant stakeholders are essential to support sustainable digital banking transformation and increase public confidence in digital financial services.*

Keywords - Digital Literacy, Digital Banking, Public Trust, Bank BJB DIGI, Digital Transformation.

Abstarct. *Perkembangan layanan perbankan digital menuntut masyarakat memiliki literasi digital yang memadai agar dapat memanfaatkan layanan keuangan secara efektif, aman, dan terpercaya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan literasi digital dalam meningkatkan pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap Platform Bank Digital (DIGI) Bank BJB Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan manajer, staf digital banking, frontliner, dan nasabah pengguna aplikasi DIGI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi digital berperan penting dalam meningkatkan pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan perbankan digital. Namun, masih ditemukan beberapa kendala, seperti kesenjangan pengetahuan antara divisi teknologi informasi dan frontliner, proses edukasi yang belum terstruktur, keterbatasan evaluasi program, serta konflik peran karyawan dalam memberikan edukasi kepada nasabah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan pelatihan karyawan, penguatan sistem transfer pengetahuan, penyusunan program literasi digital yang terstruktur, serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan diperlukan untuk mendukung transformasi digital perbankan yang berkelanjutan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan keuangan digital.*

Keywords - Literasi Digital, Bank Digital, Kepercayaan Masyarakat, Bank BJB DIGI, Transformasi Digital.

I. Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam sektor perbankan, khususnya

melalui hadirnya platform bank digital yang membuat masyarakat melakukan transaksi secara cepat, mudah, dan fleksibel tanpa harus datang langsung ke kantor bank. Transformasi digital dalam perbankan merupakan upaya teknologi informasi yang berbasis digital informasi untuk meningkatkan kualitas layanan agar menjadi lebih cepat, praktis, aman, dan mudah di akses untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin adaptif dalam penggunaan internet dan perangkat digital dalam aktivitas transaksi keuangan sehari-hari[1]. Platform digital merupakan salah satu bentuk inovasi hadirnya layanan bank digital yang dikembangkan oleh Bank BJB melalui platform Bank Digi atau berbentuk aplikasi sebagai media layanan keuangan berbasis digital. Bank Digital memberikan kemudahan masyarakat seperti pembukaan rekening online, transfer dana, pembayaran tagihan, hingga pengelolaan keuangan secara mandiri melalui aplikasi[2]. Namun di sisi lain, perkembangan layanan digital juga dapat menimbulkan tantangan baru berupa rendahnya pemahaman Sebagian masyarakat terhadap penggunaan teknologi perbankan digital. Tidak seluruh masyarakat memiliki tingkat literasi digital yang baik dalam memahami penggunaan layanan bank digital, mulai dari cara mengoperasikan fitur, memahami prosedur transaksi, hingga menjaga keamanan data pribadi saat bertransaksi secara online. Keterbatasan pemahaman tersebut membuat sebagian pengguna masih merasa ragu untuk menggunakan layanan perbankan digital karena khawatir terhadap resiko penipuan, kebocoran data maupun keamanan transaksi yang dilakukan melalui internet.

Fenomena rendahnya literasi digital di kalangan masyarakat dalam memanfaatkan layanan bank digital masih menjadi persoalan yang nyata hingga saat ini terutama pada bank bjb bandung. Dan rendahnya tingkat literasi digital pada sebagian kelompok masyarakat masih menjadi hambatan utama dalam pemanfaatan layanan bank digital secara optimal[3]. Hal ini bukan hanya soal kesulitan mengoperasikan aplikasi, tetapi juga menyangkut keamanan akun. Banyak nasabah yang sebenarnya sudah bergantung pada layanan mobile banking setiap hari, namun belum memahami betapa pentingnya menjaga keamanan data pribadi kondisi ini kerap dimanfaatkan pelaku kejahatan yang mengirim pesan palsu mengatasnamakan bank, lalu mengakses PIN dan OTP korban untuk menguras rekening[4].

Kondisi ini mempertegas bahwa transformasi digital perbankan yang terus bergerak maju belum sepenuhnya diimbangi dengan peningkatan literasi keuangan digital masyarakat yang masih tergolong rendah. Terdapat ketimpangan yang nyata antara inovasi fitur di platform DIGI dengan kesiapan pengguna dalam mengoperasikannya. Hal ini dapat membuktikan bahwa perkembangan teknologi perbankan seringkali melangkah lebih cepat daripada pemahaman masyarakat itu sendiri. Meskipun sudah banyak layanan digital yang dihadirkan oleh Bank BJB demi efisiensi transaksi, tetapi literasi pengguna ternyata belum sejalan. Namun, di lapangan masih banyak masyarakat yang merasa bingung saat mengoperasikan fitur-fiturnya, mengikuti prosedur, atau bahkan hanya sekedar memahami sistem keamanannya. Hal ini menjadi penghambat yang terjadi bukan hanya terletak pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada tingkat literasi digital masyarakat dalam menghadapi transformasi layanan berbasis digital. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam mengenai penerapan literasi digital guna meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap penggunaan platform Bank Digital (DIGI) agar layanan digital perbankan dapat dimanfaatkan secara lebih efektif, aman, dan optimal. Literasi digital menjadi salah satu keberhasilan implementasi layanan bank digital di masyarakat.

Literasi digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan teknologi, namun juga mencakup pemahaman individu dalam mengelola layanan keuangan digital secara efektif dan baik termasuk mengenali risiko yang mengintai di baliknya[5]. Tingkat literasi digital yang memadai akan mendorong terbentuknya ekosistem perbankan digital yang sehat, termasuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap berbagai layanan yang ditawarkan[6]. Pada dasarnya, literasi digital bukan sekedar soal mengoperasikan gawai, melainkan bagaimana seseorang mampu mendayagunakan teknologi dan informasi sesuai kebutuhan mereka. Merujuk pada pemikiran kompetensi ini mencakup ketajaman dalam mengolah data, menciptakan konten, hingga kemampuan kritis dalam menilai keandalan sebuah aplikasi. Intinya, individu dituntut untuk memahami ekosistem digital secara utuh agar setiap fitur yang tersedia pada perangkat teknologi dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan produktif. Literasi digital juga mencakup kemampuan dasar teknologi informasi, pemahaman etika dan keamanan digital, serta keterampilan dalam menavigasi berbagai platform digital. Seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi, literasi digital telah menjadi keterampilan yang semakin dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam hal mengakses layanan keuangan. Hal ini menjadikan literasi digital sangat relevan dalam konteks perbankan digital, mengingat bank digital sepenuhnya mengandalkan platform online dan aplikasi seluler sebagai sarana utama dalam memberikan layanan kepada nasabah[7]. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa literasi digital memiliki pengaruh terhadap tingkat penerimaan teknologi keuangan digital[8]. Dalam Penelitian lain juga menjelaskan bahwa pemahaman masyarakat terhadap teknologi digital dapat meningkatkan kepercayaan dan intensitas penggunaan layanan perbankan digital. Dalam penelitian lain juga menyatakan bahwa literasi digital memiliki pengaruh terhadap preferensi konsumen dalam menggunakan bank digital [5]. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih

banyak membahas fintech secara umum dan belum secara spesifik mengkaji implementasi literasi digital pada platform bank digital daerah seperti Bank Digi milik Bank BJB di Kota Bandung. Menemukan bahwa pemahaman yang lebih baik tentang keuangan digital berdampak positif dan signifikan pada kepercayaan nasabah dalam melakukan transaksi perbankan digital semakin baik pemahaman masyarakat tentang teknologi keuangan digital, semakin percaya layanan perbankan digital[9]

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan mengenai literasi digital dan penggunaan layanan perbankan berbasis teknologi di Indonesia, dapat diketahui bahwa pemanfaatan platform Bank Digital terus mengalami perkembangan seiring meningkatnya transformasi digital disektor perbankan. Namun, masih terdapat gap penelitian yang berkaitan dengan tingkat pemahaman dan kepercayaan masyarakat dalam menggunakan platform Bank Digital (DIGI), khususnya pada layanan digital yang dikembangkan oleh Bank BJB di Kota Bandung. Kesenjangan tersebut terlihat dari masih adanya perbedaan kemampuan masyarakat dalam memahami fitur layanan digital, prosedur penggunaan aplikasi, serta kesadaran terhadap keamanan transaksi digital. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi celah dengan menganalisis bagaimana penerapan literasi digital mampu mempengaruhi tingkat pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan platform digital Bank Digital (DIGI), sehingga dapat memberikan rekomendasi yang kontekstual dalam mendukung optimalisasi layanan perbankan digital yang efektif, aman, dan mudah diakses oleh masyarakat. Penelitian ini mengkaji penerapan literasi digital terhadap penggunaan platform Bank Digital (DIGI) pada Bank BJB Bandung.

Penelitian ini dilakukan dengan menelaah berbagai faktor yang memengaruhi pemahaman Masyarakat terhadap penggunaan layanan digital perbankan, mulai dari kemampuan penggunaan teknologi, pemahaman fitur aplikasi, keamanan transaksi, hingga tingkat kepercayaan masyarakat terhadap system layanan digital yang diterapkan.

Penelitian ini bertujuan secara umum untuk mengkaji dan menganalisis penerapan literasi digital dalam meningkatkan pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan platform Bank Digital (DIGI) pada Bank BJB Bandung. Penelitian ini diarahkan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai tingkat pemahaman masyarakat dalam menggunakan layanan perbankan digital, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap platform digital. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan merumuskan strategi peningkatan literasi digital yang lebih terarah, efektif, dan relevan dengan perkembangan teknologi perbankan, sehingga mampu mendukung peningkatan kualitas layanan digital serta mendorong pemanfaatan layanan perbankan digital secara optimal dan berkelanjutan.

Pertanyaan Penelitian:

1. Sejauh mana tingkat literasi digital masyarakat pengguna platform Bank Digital (DIGI) Bank BJB Bandung?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat pemahaman masyarakat dalam menggunakan fitur dan prosedur layanan platform Bank Digital (DIGI)?
3. Bagaimana hubungan antara tingkat literasi digital dengan kepercayaan masyarakat dalam bertransaksi melalui platform Bank Digital (DIGI)?

Kategori SDGs:

Berdasarkan kategori SDGs, penelitian ini tergolong dalam kategori SDGs 8 yaitu Decent Work and Economic Growth, fokus dari penelitian ini peningkatan literasi digital perbankan mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif melalui akses layanan keuangan yang lebih efektif dan produktif [Goal 8 | Department of Economic and Social Affairs](#).

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Literasi Digital

1. Definisi Literasi Digital

Literasi digital adalah kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi, informasi, dan media digital sesuai dengan kebutuhannya. Kemampuan ini mencakup kecakapan dalam mengolah dan menciptakan informasi, menilai keakuratan aplikasi yang digunakan, serta membangun pemahaman yang menyeluruh terhadap konten digital[6]. Selain itu, literasi digital juga meliputi kemampuan individu dalam mengoperasikan berbagai aplikasi pada perangkat teknologi informasi, termasuk memanfaatkan fitur-fitur yang tersedia secara efektif dan tepat guna.

Paul Gilster (1997) yang pertama kali memperkenalkan istilah literasi digital, mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk memahami dan menggunakan informasi dalam berbagai bentuk dari berbagai sumber yang sangat luas, yang diakses melalui perangkat komputer.

Dalam konteks yang lebih luas dan mengembangkan kerangka literasi digital yang mencakup lima dimensi, yakni[10]:

1. literasi foto-visual (kemampuan membaca instruksi visual).
2. literasi reproduksi (kemampuan menggunakan teknologi digital untuk menciptakan karya baru).
3. literasi percabangan (kemampuan mengkonstruksi pengetahuan dari informasi non-linear).
4. literasi informasi (kemampuan mengevaluasi kualitas dan validitas informasi).
5. literasi sosio emosional (kemampuan memahami) norma dan etika dalam komunikasi digital). Kelima dimensi ini membentuk fondasi literasi digital yang komprehensif, yang sangat relevan dalam konteks penggunaan layanan perbankan digital.

literasi yaitu pemahaman dasar tentang teknologi informasi, pemahaman tentang etika dan keamanan digital, dan kemampuan untuk menavigasi berbagai platform digital. Seiring dengan kemajuan teknologi, literasi digital telah menjadi keterampilan yang semakin penting dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam mendapatkan layanan keuangan. Dimana hal ini menjadikan literasi digital sangat relevan dalam konteks perbankan digital, mengingat bank digital sepenuhnya mengandalkan platform online dan aplikasi seluler sebagai sarana utama dalam memberikan layanan kepada nasabah[7].

2. Dimensi dan Indikator Literasi Digital

Kompetensi literasi yaitu bisa diuraikan ke dalam beberapa dimensi yang saling berkaitan. Dalam penelitian [11], bisa mencakup berbagai hal seperti kreativitas, berpikir kritis, mengevaluasi informasi, pemahaman budaya dan social, kolaborasi, kemampuan untuk menemukan dan memilih informasi komunikasi yang efektif, keamanan digital dan pemahaman fungsional tentang perangkat teknologi.

Dalam konteks layanan keuangan digital, literasi digital tidak hanya mencakup kemampuan menggunakan teknologi tetapi juga kemampuan seseorang untuk mengelola layanan keuangan digital dengan baik, termasuk memahami risiko yang terkait dengannya[5]. Selain itu, literasi keuangan digital didefinisikan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan keyakinan yang diperlukan untuk menggunakan layanan keuangan digital secara bijak, efisien, dan aman. dalam suatu digital berbentuk aplikasi yang ditawarkan [6]. Oleh hal itu, peningkatan literasi digital masyarakat menjadi suatu hal yang penting dalam mendukung keberhasilan dan suatu pencapaian transformasi digital di sektor perbankan.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Literasi Digital

Beberapa factor demografis dalam kategori (usia, Pendidikan, dan jenis kelamin) akses teknologi dalam pengalaman penggunaan internet, lingkungan sosial dan budaya adalah beberapa faktor yang memengaruhi Tingkat literasi digital seseorang. literasi digital yang rendah pada Sebagian populasi tetap menjadi kendala utama dalam memanfaatkan layanan bank digital secara efektif. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur teknologi, tetapi juga karena sumber daya manusia yang kekurangan akses ke edukasi digital[3].

Ketersediaan program pendidikan dan pelatihan digital yang disediakan oleh pemerintah, lembaga pendidikan, dan perusahaan juga merupakan komponen lain yang mempengaruhi literasi digital. Dalam penelitian [12] menyatakan bahwa akses ke teknologi digital mencakup selain akses fisik, yaitu kepemilikan perangkat dan koneksi internet, serta akses ke inspirasi, keterampilan, dan penggunaan. Kemampuan seseorang untuk memanfaatkan teknologi secara optimal didasarkan pada kombinasi keempat dimensi akses ini.

B. Bank Digital

1. Konsep dan Definisi Bank Digital

Bank digital merupakan bentuk evolusi dari layanan perbankan konvensional yang memanfaatkan teknologi digital sebagai media utama dalam memberikan layanan kepada nasabah. transformasi digital dalam perbankan adalah upaya teknologi informasi yang berbasis digital untuk meningkatkan kualitas layanan agar menjadi lebih cepat, praktis, aman, dan mudah diakses dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin adaptif dalam penggunaan internet dan perangkat digital dalam aktivitas transaksi keuangan sehari-hari[1].

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam Peraturan OJK Nomor 12/POJK.03/2021 mendefinisikan Bank Digital sebagai bank berbadan hukum Indonesia yang menyediakan dan menjalankan kegiatan usaha terutama melalui saluran elektronik tanpa kantor fisik selain kantor pusat, atau dengan kantor fisik yang terbatas. Definisi ini menegaskan bahwa bank digital beroperasi dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi digital dalam seluruh aspek layanannya, dari pembukaan rekening, transaksi, hingga layanan

purna jual.

Lesty Ramadhani mendefinisikan bahwa bank digital sebagai platform yang memberikan kemudahan masyarakat, seperti pembukaan rekening online, transfer dana, pembayaran tagihan, hingga pengelolaan keuangan secara mandiri melalui aplikasi. Definisi ini menekankan aspek kemudahan dan kemandirian pengguna dalam mengakses layanan perbankan tanpa batasan waktu dan tempat, yang merupakan karakteristik utama yang membedakan bank digital dari bank konvensional.

2. Karakteristik Platform Bank Digital

Platform bank digital memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari layanan perbankan tradisional. Pertama, aksesibilitas tinggi yang memungkinkan nasabah mengakses layanan kapan saja dan di mana saja melalui perangkat mobile atau komputer[13]. Kedua, antarmuka pengguna (user interface) yang intuitif dan ramah pengguna untuk memudahkan pengoperasian berbagai fitur layanan[14]. Ketiga, integrasi layanan yang komprehensif, mulai dari tabungan, pinjaman, investasi, hingga asuransi dalam satu platform terintegrasi. Keempat, sistem keamanan berlapis yang mencakup enkripsi data, autentikasi dua faktor, dan pemantauan transaksi secara real-time untuk melindungi nasabah dari ancaman kejahatan siber. Kelima, layanan personal yang disesuaikan dengan profil dan kebutuhan masing-masing nasabah berdasarkan analisis data. Keenam, kemampuan untuk melakukan onboarding nasabah secara digital tanpa perlu hadir secara fisik di kantor bank.

3. Platform Bank Digital (DIGI) Bank BJB

Bank BJB sebagai salah satu bank daerah terkemuka di Indonesia telah mengembangkan platform bank digital yang dikenal dengan nama Bank Digi (DIGI). Platform ini merupakan wujud nyata dari komitmen Bank BJB dalam mendukung transformasi digital sektor perbankan, khususnya dalam melayani masyarakat Jawa Barat dan Banten.

Bank Digi hadir sebagai solusi layanan perbankan yang lebih modern, efisien, dan aksesibel bagi seluruh lapisan masyarakat. Bank Digi menyediakan berbagai fitur layanan keuangan digital, termasuk pembukaan rekening secara online tanpa harus datang ke kantor, transfer antar bank secara real-time, pembayaran berbagai tagihan (listrik, air, telepon, dan lainnya), pembelian pulsa dan paket data, serta layanan investasi dan produk keuangan lainnya. Kehadiran platform ini sejalan dengan visi Bank BJB untuk menjadi bank digital terdepan yang mampu bersaing di era transformasi digital perbankan nasional. Bank Digi menyediakan berbagai fitur layanan keuangan digital, termasuk pembukaan rekening secara online tanpa harus datang ke kantor, transfer antar bank secara real-time, pembayaran berbagai tagihan (listrik, air, telepon, dan lainnya), pembelian pulsa dan paket data, serta layanan investasi dan produk keuangan lainnya. Kehadiran platform ini sejalan dengan visi Bank BJB untuk menjadi bank digital terdepan yang mampu bersaing di era transformasi digital perbankan nasional.

Transformasi Digital dalam Perbankan

1. Konsep Transformasi Digital Perbankan

Transformasi digital dalam sektor perbankan merupakan proses perubahan menyeluruh yang mencakup adopsi teknologi digital dalam seluruh aspek operasional, layanan, dan model bisnis bank. Proses ini tidak sekadar digitalisasi proses-proses yang sudah ada, melainkan menciptakan model layanan yang sepenuhnya baru yang hanya dimungkinkan oleh keberadaan teknologi digital. Digitalisasi di dunia perbankan adalah upaya untuk mengoptimalkan layanan melalui teknologi informasi digital, sehingga menjadi lebih cepat, praktis, aman, dan mudah diakses, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin terbiasa dengan internet dan perangkat digital. Proses ini dipacu oleh perubahan perilaku konsumen yang kini cenderung menginginkan layanan yang cepat, personal, dan selalu tersedia[1].

2. Tantangan Transformasi Digital Perbankan

Meskipun digitalisasi memberikan banyak kesempatan dan manfaat yang bisa membuat kompetitif, proses ini juga menimbulkan beberapa tantangan yang harus dihadapi. Memberikan banyak kesempatan dan manfaat yang bisa membuat kompetitif, proses ini juga menimbulkan beberapa tantangan yang harus dihadapi. Masalah utamanya adalah kemampuan digital masyarakat yang menggunakan layanan perbankan masih rendah. Tantangan lainnya meliputi masalah keamanan siber yang semakin sulit, perlindungan data pribadi para pelanggan, penolakan perubahan oleh sebagian pelanggan, serta kebutuhan akan infrastruktur teknologi yang bisa dipercaya dan aman[15]. Dalam penelitian [3] menyatakan bahwa tingkat literasi digital yang rendah pada sebagian kalangan masyarakat masih menjadi penghalang utama dalam menggunakan layanan perbankan digital secara optimal. Masalah ini bukan hanya tentang kesulitan teknis dalam menggunakan aplikasi, tetapi juga melibatkan masalah kepercayaan dan kesadaran mengenai keamanan. Penerapan Literasi Digital dalam Perbankan.

3. Strategi Peningkatan Literasi Digital Perbankan

Usaha meningkatkan pemahaman tentang digital dalam bidang perbankan dapat dilakukan dengan cara-cara yang diatur secara terpadu. Pertama, memberikan edukasi kepada nasabah secara terus-menerus

dan teratur melalui berbagai media serta saluran komunikasi yang berbeda. Program pendidikan ini menjelaskan cara menggunakan fitur aplikasi, langkah-langkah transaksi yang aman, serta cara melindungi data pribadi dan akun keuangan dari ancaman pencurian data. Selain itu, antarmuka pengguna juga disederhanakan agar platform lebih mudah dipahami dan digunakan oleh berbagai kalangan, termasuk orang yang tidak memahami teknologi. Ketiga, program pelatihan keuangan digital yang bekerja sama antara pemerintah, otoritas pengawas, perbankan, dan sekolah untuk memberikan informasi keuangan kepada seluruh masyarakat secara baik. Keempat, pembuatan fitur bantuan dan layanan pelanggan yang cepat merespons dalam aplikasi digital agar membantu pelanggan saat mengalami masalah. Kelima, mengenalkan ancaman keamanan digital serta cara mencegahnya, termasuk membahas tentang phishing, social engineering, dan pentingnya menjaga kerahasiaan data autentikasi seperti PIN dan OTP.

4. Peran Stakeholder dalam Meningkatkan Literasi Digital Perbankan

Peningkatan pemahaman tentang digital banking adalah tanggung jawab bersama yang melibatkan berbagai pihak yang terkait. Susun ulang kalimat OJK memiliki peran penting dalam menentukan aturan dan kebijakan yang membantu mendorong pertumbuhan ekosistem keuangan digital yang aman dan ramah bagi semua orang. Bank Indonesia juga membantu mendorong perubahan sistem pembayaran nasional secara digital dengan menerapkan berbagai kebijakan dan program, seperti Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia 2025. Lembaga perbankan sebagai penyedia layanan bertanggung jawab untuk tidak hanya mengembangkan platform yang aman dan mudah digunakan, tetapi juga aktif mengedukasi nasabah mereka tentang penggunaan layanan digital yang bijak dan aman. Pemerintah daerah juga dapat berperan dalam mendukung program literasi digital melalui berbagai inisiatif pemberdayaan masyarakat yang terintegrasi dengan agenda digitalisasi daerah.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara literasi digital dan penggunaan layanan perbankan digital. dalam penelitiannya [8] menunjukkan bahwa literasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penerimaan teknologi keuangan digital di kalangan masyarakat Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap pengguna layanan fintech dan bank digital. penelitian tentang pengaruh literasi digital terhadap preferensi konsumen dalam menggunakan bank digital [5]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsumen dengan tingkat literasi digital yang lebih tinggi memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk menggunakan layanan bank digital dibandingkan dengan konsumen yang memiliki literasi digital rendah. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi lembaga perbankan dalam merancang strategi akuisisi dan retensi nasabah digital. Penelitian mengkaji peran literasi digital dalam mendorong terbentuknya ekosistem perbankan digital yang sehat. Penelitian ini menemukan bahwa tingkat literasi digital yang memadai akan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap berbagai layanan yang ditawarkan oleh bank digital, sekaligus memperkuat kepercayaan dalam melakukan transaksi keuangan secara online [6]. Temuan ini menjadi dasar bagi pengembangan program literasi digital yang lebih komprehensif. fenomena kejahatan perbankan digital yang memanfaatkan rendahnya literasi digital masyarakat. Penelitian ini menemukan bahwa modus operandi yang paling umum adalah social engineering, di mana pelaku memanfaatkan ketidaktahuan nasabah tentang pentingnya menjaga kerahasiaan kode OTP dan PIN [4]. Hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa peningkatan literasi digital merupakan investasi penting dalam melindungi masyarakat dari ancaman kejahatan keuangan digital. Berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini secara spesifik mengkaji implementasi literasi digital pada platform bank digital daerah, khususnya Bank Digi milik Bank BJB di Kota Bandung. Pendekatan studi kasus yang digunakan memungkinkan analisis yang lebih mendalam dan kontekstual tentang dinamika literasi digital dan kepercayaan masyarakat terhadap platform bank digital di tingkat lokal.

III. METODE

A. Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan desain studi kasus. Pendekatan dalam penelitian ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana literasi digital diterapkan di Bank BJB Bandung dan bagaimana hal tersebut memengaruhi pemahaman serta kepercayaan masyarakat dalam menggunakan platform bank digital DIGI. Jawaban atas pertanyaan tersebut tidak bisa diperoleh hanya dari angka atau statistik, melainkan membutuhkan penggalan langsung melalui pengalaman dan pendapat orang-orang yang terlibat. Penelitian menggunakan metode kualitatif yaitu pendekatan yang digunakan untuk memahami fenomena sosial atau perilaku manusia secara mendalam, dengan fokus utama pada "mengapa" dan "bagaimana" suatu fenomena terjadi, bukan sekadar "apa" yang terjadi [16]. Penelitian ini tidak bertanya "berapa banyak orang yang percaya pada bank digital," tetapi lebih kepada "mengapa mereka

percaya atau tidak percaya, dan bagaimana proses itu terjadi."

Penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal, yaitu mengambil satu kasus spesifik yang diteliti secara mendalam dalam hal ini adalah penerapan literasi digital pada platform DIGI di Bank BJB Bandung. Studi kasus adalah penelitian mendalam tentang suatu organisasi atau lembaga tertentu, yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi, mencari penyebab, serta menemukan solusi [17]. Agar gambaran yang diperoleh benar-benar lengkap dan terpercaya, studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya bukan hanya satu sumber sehingga dapat memberikan gambaran yang terinci dan mendalam tentang kasus yang diteliti. Artinya, peneliti tidak hanya mewawancarai satu pihak saja, tetapi menggabungkan informasi dari nasabah, karyawan Bank BJB, dokumen resmi, dan hasil pengamatan langsung di lapangan.

Penelitian ini juga memiliki nuansa fenomenologis, yaitu peneliti berusaha masuk ke dalam sudut pandang nasabah untuk memahami bagaimana mereka secara pribadi merasakan dan memaknai pengalaman mereka menggunakan platform DIGI apakah mereka awalnya bingung, ragu, kemudian mulai paham dan percaya, atau justru sebaliknya. Fenomenologi bertujuan untuk memahami pengalaman subjektif individu dan bagaimana mereka memaknai serta memberikan interpretasi terhadap peristiwa-peristiwa dalam hidup mereka[18]. Dengan menggabungkan studi kasus dan nuansa fenomenologis ini, penelitian kualitatif mampu memberikan pemahaman yang holistik atau menyeluruh terhadap suatu fenomena, dengan mengandalkan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif sebagai langkah utamanya[19].

1. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Bank BJB di Kota Bandung dengan fokus pada implementasi layanan digital melalui aplikasi DIGI. Pemilihan lokasi didasarkan pada posisi Bank BJB sebagai salah satu bank pembangunan daerah yang aktif melakukan transformasi digital dan menjadikan aplikasi DIGI sebagai salah satu layanan utama dalam mendukung aktivitas perbankan digital nasabah. Penelitian mengenai strategi komunikasi edukasi aplikasi DIGI menunjukkan bahwa Bank BJB secara aktif mengembangkan berbagai program edukasi digital untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap layanan perbankan digital.

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Menurut[20] purposive sampling digunakan untuk memilih informan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan pada penelitian, sedangkan snowball sampling digunakan untuk memperoleh informan tambahan berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya hingga mencapai titik kejenuhan data (data saturation). Informan penelitian terdiri atas:

1. Manajer atau staf Divisi Digital Banking Bank BJB sebagai informan kunci.
2. Nasabah aktif pengguna aplikasi DIGI sebagai informan utama
3. Customer service dan frontliner Bank BJB sebagai informan pendukung.
4. Praktisi atau akademisi yang memiliki kompetensi dalam bidang literasi digital dan transformasi digital perbankan.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ada 2 yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap informan penelitian. Menurut[20], data primer yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman penggunaan aplikasi DIGI, tingkat pemahaman nasabah terhadap fitur layanan, efektivitas edukasi digital yang dilakukan Bank BJB, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap layanan perbankan digital.

Data sekunder diperoleh melalui laporan tahunan Bank BJB, dokumen internal perusahaan, publikasi resmi Bank BJB, jurnal ilmiah, artikel penelitian, dan berbagai literatur yang berkaitan dengan literasi digital, transformasi digital perbankan, serta kepercayaan pengguna terhadap layanan keuangan digital. Penggunaan data sekunder bertujuan memperkuat hasil analisis dan membantu peneliti memahami konteks penelitian secara lebih komprehensif.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga Teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi.. Menurut [21], teknik ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan terhadap penggunaan aplikasi DIGI. Wawancara menjadi teknik utama karena penelitian berusaha memahami bagaimana proses literasi digital memengaruhi pemahaman dan kepercayaan pengguna terhadap layanan bank digital.

Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung interaksi nasabah dengan layanan digital Bank BJB, termasuk proses penggunaan aplikasi DIGI, aktivitas edukasi digital, serta pelayanan yang diberikan oleh petugas bank kepada nasabah. Observasi dilakukan untuk memperoleh

data faktual yang dapat melengkapi hasil pada wawancara, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti [20]. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen pendukung seperti laporan perusahaan, materi sosialisasi digital, konten edukasi pada media sosial Bank BJB, laporan penggunaan aplikasi DIGI, serta dokumen lain yang berkaitan dengan transformasi digital perbankan. Menurut [17], Dengan menggunakan ketiga teknik tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih mendalam sehingga mendukung proses triangulasi data.

4. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Bank BJB di Kota Bandung dengan fokus pada implementasi layanan digital melalui aplikasi DIGI. Pemilihan lokasi didasarkan pada posisi Bank BJB sebagai salah satu bank pembangunan daerah yang aktif melakukan transformasi digital dan menjadikan aplikasi DIGI sebagai salah satu layanan utama dalam mendukung aktivitas perbankan digital nasabah. Penelitian mengenai strategi komunikasi edukasi aplikasi DIGI menunjukkan bahwa Bank BJB secara aktif mengembangkan berbagai program edukasi digital untuk meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap layanan perbankan digital.

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Menurut [20] purposive sampling digunakan untuk memilih informan memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan pada penelitian, sedangkan snowball sampling digunakan untuk memperoleh informan tambahan berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya hingga mencapai titik kejenuhan data (data saturation). Informan penelitian terdiri atas:

1. Manajer atau staf Divisi Digital Banking Bank BJB sebagai informan kunci.
2. Nasabah aktif pengguna aplikasi DIGI sebagai informan utama
3. Customer service dan frontliner Bank BJB sebagai informan pendukung.
4. Praktisi atau akademisi yang memiliki kompetensi dalam bidang literasi digital dan transformasi digital perbankan

5. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ada 2 yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap informan penelitian. Menurut [20], data primer yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman penggunaan aplikasi DIGI, tingkat pemahaman nasabah terhadap fitur layanan, efektivitas edukasi digital yang dilakukan Bank BJB, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap layanan perbankan digital.

Data sekunder diperoleh melalui laporan tahunan Bank BJB, dokumen internal perusahaan, publikasi resmi Bank BJB, jurnal ilmiah, artikel penelitian, dan berbagai literatur yang berkaitan dengan literasi digital, transformasi digital perbankan, serta kepercayaan pengguna terhadap layanan keuangan digital. Penggunaan data sekunder bertujuan memperkuat hasil analisis dan membantu peneliti memahami konteks penelitian secara lebih komprehensif.

6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga Teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Menurut [21], teknik ini memungkinkan peneliti menggali pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan terhadap penggunaan aplikasi DIGI. Wawancara menjadi teknik utama karena penelitian berusaha memahami bagaimana proses literasi digital memengaruhi pemahaman dan kepercayaan pengguna terhadap layanan bank digital.

Observasi partisipatif dilakukan dengan mengamati secara langsung interaksi nasabah dengan layanan digital Bank BJB, termasuk proses penggunaan aplikasi DIGI, aktivitas edukasi digital, serta pelayanan yang diberikan oleh petugas bank kepada nasabah. Observasi dilakukan untuk memperoleh data faktual yang dapat melengkapi hasil pada wawancara, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena yang diteliti [20].

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen pendukung seperti laporan perusahaan, materi sosialisasi digital, konten edukasi pada media sosial Bank BJB, laporan penggunaan aplikasi DIGI, serta dokumen lain yang berkaitan dengan transformasi digital perbankan. Menurut [17], Dengan menggunakan ketiga teknik tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih mendalam sehingga mendukung proses triangulasi data.

7. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis interaktif :

1. Pengumpulan Data
2. Kondensasi Data
3. Penyajian Data

4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Tahap pertama dilakukan dengan mengumpulkan seluruh data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya data dikondensasi melalui proses seleksi, penyederhanaan, pengkodean, dan pengelompokan sesuai tema penelitian. Data yang sudah terorganisasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif sehingga memudahkan peneliti dalam memahami hubungan antar-temuan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian dengan cara membandingkan hasil temuan lapangan dengan teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Menurut [22]. Pada tahap pengumpulan data, peneliti menghimpun informasi dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya dilakukan kondensasi data melalui proses seleksi, pengelompokan, dan penyederhanaan data sesuai fokus penelitian. Data yang telah terorganisasi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif sehingga memudahkan proses interpretasi. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar didukung oleh data lapangan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

1. Profil Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi langsung terhadap karyawan serta atasan di lingkungan Bank BJB Bandung. Penelitian ini melibatkan delapan informan dari Bank BJB yang dipilih melalui teknik purposive sampling guna mendapatkan gambaran yang komprehensif. Para narasumber terdiri dari staf frontliner, tim digital banking, kepala seksi layanan, hingga pimpinan cabang, dengan pengalaman kerja yang bervariasi antara dua sampai lima belas tahun. Posisi mereka yang beragam mulai dari customer service hingga branch manager, menjadikan alasan kuat pemilihan informan internal, karena merekalah yang setiap harinya berhadapan langsung dengan realita dan tantangan dalam mengedukasi nasabah terkait literasi digital.

Mereka tidak hanya menjadi garda terdepan dalam memperkenalkan platform Bank Digi kepada masyarakat tetapi juga menjadi sumber informasi kritis mengenai hambatan, strategi, dan kondisi nyata di lapangan. Pendekatan ini konsisten dengan prinsip purposive sampling dalam penelitian kualitatif yang menekankan relevansi informan terhadap fenomena yang diteliti [23].

2. Temuan Ilmiah : Kesenjangan Kapasitas Literasi Digital Internal Bank

a. Kesenjangan Pengetahuan Antara Divisi IT dan Frontliner Sebagai Temuan Struktural

Temuan pertama dan paling signifikan dari penelitian ini adalah teridentifikasinya kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*) yang sistematis antara tim pengembang teknologi di pusat dengan karyawan frontliner yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Sebagian besar staf frontliner mampu menjelaskan alur dasar penggunaan Bank Digi, mulai dari registrasi, verifikasi identitas, hingga fitur transfer dan pembayaran, namun secara konsisten mengakui keterbatasan pemahaman terhadap fitur teknis lanjutan seperti integrasi API, manajemen keamanan tingkat lanjut, dan penanganan error aplikasi.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep tacit knowledge transfer [24], di mana pengetahuan teknis yang bersifat implisit dan kompleks sulit ditransfer secara efektif melalui mekanisme pelatihan formal yang terbatas. Dalam konteks perbankan digital, tim IT cenderung mengoperasikan sistem dengan pemahaman mendalam yang tidak selalu dikodifikasi ke dalam materi pelatihan yang dapat dikonsumsi karyawan non-teknis. Akibatnya, terbentuk apa yang oleh [25] disebut sebagai “knowledge transfer barrier” hambatan transfer pengetahuan lintas unit organisasi yang berbeda domain kompetensinya.

Kondisi ini merupakan konsekuensi logis dari percepatan adopsi teknologi perbankan digital yang lebih cepat daripada kapasitas organisasi untuk melakukan internalisasi pengetahuan secara merata. [26] dalam kajiannya tentang perkembangan dan transformasi teknologi digital menegaskan bahwa institusi yang mengadopsi layanan digital baru cenderung mengalami lag period yaitu jeda waktu antara peluncuran produk teknologi dengan kesiapan sumber daya manusia internal untuk mendukungnya secara menyeluruh. Temuan ini menjadi konfirmasi empiris atas argumen teoritis tersebut dalam konteks perbankan daerah di Indonesia.

b. Dominasi Edukasi Informal Sebagai Respons Adaptif Terhadap Absennya Sistem Terstruktur

Temuan kedua yang secara ilmiah signifikan adalah pola edukasi nasabah yang bersifat informal dan situasional. Edukasi literasi digital kepada nasabah terjadi hampir secara eksklusif ketika nasabah

datang langsung ke kantor dan mengajukan pertanyaan, tanpa adanya program edukasi yang terstruktur, terjadwal, atau terukur dampaknya. Pola ini secara teoritis dapat dikategorikan sebagai “emergent learning behavior” perilaku pembelajaran yang muncul secara organik dari interaksi individu tanpa desain sistematis dari tingkat organisasi [26].

Kondisi ini secara langsung bertentangan dengan rekomendasi [27] yang menemukan bahwa literasi keuangan dan literasi digital secara signifikan mempengaruhi preferensi masyarakat terhadap bank digital, sehingga program edukasi yang terencana dan terstruktur terbukti lebih efektif dalam membentuk pemahaman dan preferensi pengguna layanan digital dibandingkan pendekatan ad hoc. Kesenjangan antara kondisi di Bank BJB dengan rekomendasi tersebut memperkuat urgensi pergeseran paradigma dari pendekatan reaktif-informal menuju pendekatan proaktif-terstruktur.

Di lapangan, para pegawai seringkali terpaksa mengandalkan insting mereka untuk menebak sejauh mana seorang nasabah memahami teknologi. Meskipun kemampuan adaptif (*adaptive expertise*) di tingkat individu ini terlihat impresif, fenomena tersebut sebenarnya menjadi sinyal merah bagi kegagalan sistemik. Sebab, ketika keberhasilan edukasi hanya digantungkan pada inisiatif masing-masing karyawan, organisasi tersebut sebenarnya sedang kehilangan kemampuannya untuk menciptakan standar literasi yang konsisten dan menyentuh seluruh lapisan masyarakat secara adil.

c. Konflik Peran Sebagai Hambatan Struktural Edukasi Digital

Temuan ketiga adalah adanya konflik peran (*role conflict*) yang dialami karyawan frontliner, di mana tuntutan efisiensi pelayanan transaksional berbenturan langsung dengan kebutuhan alokasi waktu untuk edukasi digital kepada nasabah. Karyawan teller mengakui bahwa pada jam-jam sibuk mereka hanya mampu memberikan arahan singkat kepada nasabah yang memerlukan bimbingan lebih intensif dalam menggunakan Bank Digi.

Secara teoritis, konflik peran ini dapat dianalisis melalui kerangka Role Theory [28], yang menjelaskan bagaimana individu dalam organisasi yang memiliki ekspektasi peran ganda yakni pelayan transaksi sekaligus agen edukasi cenderung mengalami role strain ketika kedua peran tersebut tidak didukung oleh sumber daya dan struktur yang memadai. Dalam kondisi antrian panjang dan target pelayanan harian, prioritas karyawan secara rasional akan tertuju pada penyelesaian transaksi yang terukur secara KPI.

Fenomena ini juga konsisten dengan temuan [29] yang menemukan bahwa literasi digital berpengaruh signifikan terhadap preferensi penggunaan bank digital, di mana kualitas pendampingan dari pihak bank menjadi salah satu variabel penting yang membentuk persepsi positif nasabah terhadap layanan perbankan digital. Ketika pendampingan tersebut tidak dapat diberikan secara optimal karena kendala struktural, proses adopsi Bank Digi oleh nasabah yang memerlukan bimbingan intensif menjadi terhambat.

3. Temuan Ilmiah : Perspektif Manajerial dan Kesenjangan Evaluasi Program

a. Inisiatif yang Belum Terukur: Paradoks Sosialisasi Tanpa Evaluasi

Dari perspektif manajemen, ditemukan bahwa Bank BJB Bandung telah menjalankan sejumlah inisiatif sosialisasi Bank Digi, meliputi distribusi brosur di banking hall, pemasangan banner digital, dan sesi pengenalan singkat oleh customer service kepada nasabah baru. Namun, tidak satupun dari inisiatif tersebut dilengkapi dengan mekanisme evaluasi yang sistematis untuk mengukur efektivitasnya terhadap peningkatan literasi digital nasabah.

Kondisi ini secara ilmiah merepresentasikan apa yang disebut sebagai “program implementation without outcome monitoring” yaitu sebuah fenomena yang umum terjadi dalam konteks program transformasi digital di institusi keuangan yang berorientasi pada output (jumlah kegiatan) daripada outcome (perubahan perilaku pengguna) [30]. Tanpa instrumen evaluasi yang valid seperti survei pre-post test, analisis perubahan pola penggunaan aplikasi, atau tracking tingkat keluhan berbasis literasi, manajemen tidak memiliki basis bukti untuk menilai apakah investasi dalam program sosialisasi memberikan dampak nyata terhadap adopsi Bank Digi.

b. Tekanan Target Bisnis Sebagai Variabel Moderasi Implementasi Literasi Digital

Temuan manajerial yang secara teoritis penting adalah teridentifikasinya tekanan target bisnis kuantitatif seperti jumlah rekening baru yang dibuka sebagai variabel yang secara negatif memoderasi kualitas implementasi literasi digital. Pimpinan cabang secara eksplisit mengakui bahwa orientasi karyawan pada pencapaian target numerik terkadang mengorbankan kedalaman pemahaman nasabah terhadap layanan digital yang mereka gunakan. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep “goal displacement” dalam teori organisasi [31], di mana tujuan instrumental dalam hal ini target rekening menggantikan tujuan substantif yang seharusnya, yaitu adopsi layanan digital yang berkualitas oleh nasabah.

c. Harapan dan Rencana Ke Depan

Meski menghadapi berbagai tantangan, pimpinan cabang Bank BJB Bandung menyampaikan komitmennya untuk terus mendorong program literasi digital yang lebih terstruktur. Salah satu rencana yang sedang dipertimbangkan adalah pembentukan tim khusus edukasi digital di setiap cabang yang bertugas melakukan pendampingan nasabah secara lebih intensif, terutama di jam-jam tidak sibuk. Selain itu, ada wacana untuk berkolaborasi dengan pemerintah daerah dalam mengadakan seminar literasi digital keuangan yang menasar kelompok masyarakat yang belum terbiasa dengan layanan perbankan digital.

d. Hubungan Antara Kapasitas Internal Bank dengan Tingkat Literasi Digital Nasabah: Temuan Kasual

Temuan integratif penelitian ini mengidentifikasi hubungan kausal yang signifikan antara kapasitas literasi digital karyawan dan kualitas program edukasi manajemen dengan tingkat pemahaman serta kepercayaan nasabah terhadap platform Bank Digi. Cabang dengan karyawan yang lebih terlatih dan aktif dalam memberikan edukasi menunjukkan tingkat keluhan yang lebih rendah dan jumlah pengguna aktif Bank Digi yang lebih tinggi. Hubungan kausal ini dapat diinterpretasikan melalui kerangka Technology Acceptance Model (TAM) dikembangkan oleh [32], yaitu persepsi kemudahan dalam penggunaan (*perceived ease of use*) dan persepsi manfaat (*perceived usefulness*) dari kedua determinan utama adopsi teknologi secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas dukungan dan edukasi yang diterima pengguna dari sumber yang dipercaya.

Temuan ini memperluas dan mengkonfirmasi penelitian, [29] yang menyimpulkan bahwa ekosistem perbankan digital diwujudkan melalui literasi digital dan keuangan yang baik, di mana kualitas mediasi human capital bank menjadi variabel antara yang kritis dalam membentuk kepercayaan dan preferensi nasabah terhadap layanan digital.

B. PEMBAHASAN

1. Kesenjangan Transfer Pengetahuan Internal: Interpretasi Teoritis dan Implikasinya

Temuan mengenai knowledge gap antara tim IT dan frontliner memerlukan pembahasan yang melampaui deskripsi kondisi menuju penjelasan mekanistik mengapa fenomena ini terjadi dan mengapa ia sulit diatasi secara spontan. Secara fundamental, kesenjangan ini merupakan produk dari asimetri kompleksitas pengetahuan dalam organisasi yang mengadopsi teknologi baru secara cepat. Pengetahuan teknis tentang platform Bank Digi bersifat highly specialized dan domain-specific, sehingga tidak dapat dengan mudah dikomunikasikan kepada karyawan nonteknis melalui pelatihan singkat.

Dari sudut pandang organizational learning theory [33], kondisi ini mencerminkan kegagalan Bank BJB dalam membangun “learning loop” yang efektif antara unit teknologi dan unit layanan. Organisasi pembelajaran yang sehat seharusnya memiliki mekanisme di mana pengetahuan dari divisi teknis secara reguler diterjemahkan menjadi panduan operasional yang dapat digunakan oleh karyawan di semua level. [26] menegaskan bahwa keberhasilan transformasi teknologi digital tidak ditentukan semata oleh sophistication teknologinya, melainkan oleh sejauh mana organisasi mampu membangun kapasitas human capital yang setara dengan kapasitas teknologinya yang mengisyaratkan bahwa investasi pelatihan internal adalah prasyarat fungsional dari investasi teknologi itu sendiri.

2. Dari Edukasi Informal menuju Edukasi Terstruktur: Urgensi Pergeseran Paradigma

Dominasi pendekatan edukasi informal yang ditemukan dalam penelitian ini bukan sekadar masalah prosedural, melainkan mencerminkan ketidakhadiran paradigma literasi digital sebagai fungsi strategis dalam tata kelola layanan Bank BJB.[28] menunjukkan secara empiris yaitu dimana literasi keuangan dan literasi digital secara simultan berpengaruh signifikan terhadap preferensi penggunaan bank digital, dengan nilai koefisien yang mengindikasikan bahwa peningkatan literasi digital sebesar satu satuan menghasilkan peningkatan preferensi bank digital yang proporsional. Implikasinya: ketiadaan program edukasi terstruktur secara langsung menekan potensi adopsi Bank Digi di kalangan nasabah.

Mengapa pendekatan informal ini bertahan dan tidak tergantikan oleh sistem yang lebih terstruktur? Jawabannya terletak pada dinamika institutionalization dalam organisasi. Edukasi informal telah menjadi default behavior yang terlanjur terinstitusionalisasi karena tidak ada tekanan organisasional yang cukup kuat untuk menggantinya, tidak ada KPI literasi digital, tidak ada evaluasi program, dan tidak ada sanksi atas absennya edukasi terstruktur.[34] dalam kerangka institutional isomorphism, organisasi cenderung mempertahankan praktik yang ada selama lingkungan tidak memberikan tekanan normatif, koersif, atau mimetik yang mendorong perubahan.

Pergeseran paradigma menuju edukasi terstruktur karenanya memerlukan lebih dari sekadar

pembuatan materi atau panduan baru. Program edukasi terstruktur yang efektif, sebagaimana ditunjukkan dalam literatur adult learning [35], harus dirancang dengan mempertimbangkan karakteristik andragogi nasabah yakni kebutuhan relevansi praktis, orientasi pemecahan masalah, dan pengalaman belajar yang kontekstual.

3. Konflik Peran dan Desain Ulang Fungsi Layanan: Solusi Struktural

Konflik peran yang dihadapi karyawan frontliner adalah gejala dari desain fungsi layanan yang tidak mengakomodasi kompleksitas era transformasi digital. Pada era perbankan konvensional, fungsi karyawan frontliner relatif tunggal: memproses transaksi dengan cepat dan akurat. Namun transformasi digital menambahkan dimensi baru yang secara struktural berbeda: memfasilitasi adopsi teknologi oleh pengguna yang memiliki tingkat literasi digital yang beragam. Dari perspektif service design [36], solusi yang paling tepat bukan meminta karyawan yang sama untuk menjalankan dua fungsi yang berkonflik, melainkan melakukan diferensiasi fungsi layanan.

Konsep digital assistant yang diusulkan manajemen Bank BJB relevan secara ilmiah: dengan memisahkan fungsi transaksional dari fungsi edukatif, masing-masing fungsi dapat dioptimalkan tanpa saling mengorbankan. Penelitian tentang service delivery di industri perbankan menunjukkan bahwa diferensiasi peran layanan meningkatkan kepuasan nasabah sekaligus produktivitas karyawan [37]. Penting dicatat bahwa solusi ini memerlukan rekonfigurasi sumber daya manusia dan anggaran operasional cabang, sehingga harus menjadi kebijakan strategis di level direksi, bukan sekadar inisiatif cabang.

4. Peran Atasan sebagai Enabler Budaya Literasi Digital: Perspektif Leadership

Komitmen pimpinan cabang terhadap program literasi digital memainkan fungsi yang dalam literatur organizational behavior disebut sebagai “tone from the top” yang di mana sinyal normatif dari pucuk hierarki yang membentuk prioritas dan perilaku organisasional di semua level [38]. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen tersebut baru sebatas pernyataan aspirasional, sementara kondisi di lapangan mencerminkan ketiadaan sistem pendukung yang konkret.

Fenomena ini konsisten dengan apa yang [39] identifikasi sebagai kegagalan manajemen perubahan (*change management failure*) di mana inisiatif transformasi terhenti pada tahap deklarasi tanpa membangun koalisi yang kuat, sistem pengukuran yang jelas, atau mekanisme penghargaan yang mendorong perubahan perilaku nyata. Untuk efektif, dukungan atasan harus diwujudkan dalam empat dimensi operasional: (1) alokasi sumber daya yang nyata, (2) penetapan indikator kinerja yang mengintegrasikan kualitas literasi digital, (3) pengembangan sistem pelatihan karyawan yang berkelanjutan, dan (4) mekanisme akuntabilitas yang memastikan pelaksanaan program.

Rencana kolaborasi dengan pemerintah daerah yang disebutkan pimpinan cabang, jika direalisasikan, berpotensi memberikan dampak yang melampaui batas layanan cabang tunggal.[30] menemukan bahwa literasi digital menciptakan ekosistem perbankan digital yang baik, termasuk akses publik terhadap layanan dan infrastruktur digital.

Temuan bahwa kualitas edukasi karyawan secara langsung mempengaruhi kepercayaan nasabah terhadap platform Bank Digi dapat dijelaskan melalui mekanisme yang lebih spesifik. Dalam kerangka TAM yang diperluas [40], kepercayaan (*trust*) dalam layanan digital terbentuk melalui dua jalur: (1) pengalaman langsung menggunakan teknologi, dan (2) mediasi sosial dari sumber informasi yang dipercaya. Karyawan bank menempati posisi unik sebagai sumber mediasi sosial yang otoritatif, dipersepsikan sebagai agen institusi yang memiliki pengetahuan dan legitimasi untuk memberikan penilaian tentang keamanan dan manfaat layanan digital.

Oleh karena itu, ketika karyawan memberikan penjelasan yang tidak lengkap atau tidak meyakinkan, dampaknya tidak sekadar meninggalkan nasabah dengan pertanyaan yang belum terjawab, tetapi secara aktif merusak kepercayaan nasabah melalui inferensi negatif. Ini merupakan mekanisme “*trust damage by proxy*” yang berdampak signifikan terhadap adopsi teknologi. Temuan ini mempertegas penelitian [30] dengan memberikan penjelasan mekanistik yang lebih dalam: kepercayaan terhadap layanan perbankan digital bukan hanya fungsi dari desain teknologi yang aman, tetapi juga fungsi dari kualitas mediasi manusia yang membantu pengguna memahami dan menafsirkan teknologi tersebut.

5. Rekomendasi Strategi Berbasis Bukti untuk Peningkatan Literasi Digital

Berdasarkan temuan ilmiah dan analisis teoritis di atas, penelitian ini merumuskan lima rekomendasi strategis yang berbasis bukti:

- 1) Pembangunan sistem transfer pengetahuan lintas divisi: Manajemen Bank BJB perlu mengembangkan mekanisme institutionalized knowledge transfer dari tim IT kepada karyawan frontliner, misalnya melalui program “IT Ambassador” di setiap cabang yang bertugas menerjemahkan pengetahuan teknis menjadi panduan operasional yang dapat digunakan

karyawan non-teknis. Pendekatan ini selaras dengan prinsip tacit knowledge management [24] yang menekankan pentingnya eksternalisasi pengetahuan tacit ke dalam format yang dapat dibagikan.

- 2) Formalisasi program edukasi digital nasabah dengan indikator terukur: Transisi dari pendekatan informal menuju program edukasi terstruktur yang dilengkapi dengan indikator keberhasilan yang jelas, mengacu pada model evaluasi program [31] yang membedakan antara evaluasi reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.
- 3) Diferensiasi fungsi layanan melalui penunjukan digital assistant: Menempatkan petugas khusus yang terbebas dari target transaksi harian untuk menjalankan fungsi edukasi digital secara intensif, sebagai solusi atas konflik peran yang saat ini menghambat kualitas edukasi nasabah.
- 4) Rekalibrasi sistem insentif karyawan: Mengintegrasikan indikator kualitas literasi digital seperti skor kepuasan nasabah dalam dimensi edukasi digital dan tingkat adopsi Bank Digi ke dalam sistem evaluasi kinerja, untuk menyelaraskan insentif individu dengan tujuan transformasi digital institusional dan menghindari goal displacement [32].
- 5) Kolaborasi multi-pihak untuk program literasi digital komunitas: Membangun kemitraan dengan pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan komunitas lokal untuk mengadakan program literasi digital keuangan yang menjangkau segmen masyarakat yang belum terlayani, sesuai dengan temuan [30] bahwa literasi digital yang memadai mendorong terbentuknya ekosistem perbankan digital yang sehat.

6. Kesesuaian dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs)

Secara ilmiah, penelitian ini berkontribusi pada diskursus yang lebih luas tentang hubungan antara literasi digital keuangan dan inklusi ekonomi yang berkelanjutan. Temuan penelitian ini relevan dengan SDGs Nomor 8 (*Decent Work and Economic Growth*) dan SDGs Nomor 10 (*Reduced Inequalities*) melalui dua mekanisme yang berbeda namun saling terkait.

Pertama, peningkatan literasi digital keuangan memperluas akses masyarakat terutama yang sebelumnya terpinggirkan secara digital terhadap layanan perbankan yang produktif dan efisien, yang merupakan prasyarat partisipasi dalam pertumbuhan ekonomi inklusif. Kedua, peningkatan kompetensi digital karyawan bank menciptakan kondisi kerja yang lebih berkualitas dan berorientasi masa depan, berkontribusi pada pengembangan tenaga kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi dimensi pekerjaan layak yang sering diabaikan dalam diskursus SDGs di sektor keuangan.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan literasi digital memiliki peran penting dalam meningkatkan pemahaman dan kepercayaan masyarakat terhadap penggunaan platform Bank Digital (DIGI) Bank BJB Bandung. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, baik dari sisi internal organisasi maupun dari sisi pengguna layanan. Penelitian menemukan adanya kesenjangan pengetahuan antara divisi teknologi informasi dan karyawan frontliner, sehingga kemampuan dalam memberikan edukasi kepada nasabah belum optimal. Selain itu, proses edukasi kepada masyarakat masih bersifat informal, belum terstruktur, serta belum didukung oleh sistem evaluasi yang dapat mengukur efektivitas program literasi digital. Penelitian juga menunjukkan bahwa konflik peran yang dialami karyawan frontliner antara menjalankan pelayanan transaksi dan memberikan edukasi digital menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan kualitas pendampingan kepada nasabah. Di sisi lain, kualitas literasi digital yang dimiliki karyawan terbukti berpengaruh terhadap tingkat pemahaman, rasa aman, dan kepercayaan nasabah dalam menggunakan platform Bank Digi. Semakin baik edukasi dan pendampingan yang diberikan, semakin tinggi pula tingkat penerimaan dan penggunaan layanan perbankan digital oleh masyarakat. Oleh karena itu, Bank BJB perlu memperkuat strategi peningkatan literasi digital melalui pelatihan berkelanjutan bagi karyawan, membangun sistem transfer pengetahuan yang lebih efektif, menyusun program edukasi digital yang terstruktur dan terukur, serta melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak dalam meningkatkan literasi digital masyarakat. Dengan demikian, transformasi digital di sektor perbankan tidak hanya ditunjang oleh kemajuan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap layanan perbankan digital, sehingga mampu mendukung terciptanya layanan keuangan yang lebih inklusif, aman, dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, khususnya Program Studi Ilmu Manajemen, atas dukungan dan kesempatan yang diberikan selama proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga

penulis sampaikan kepada pihak Bank BJB Bandung yang telah memberikan izin, informasi, serta bantuan selama proses pengumpulan data penelitian. Terima kasih kepada seluruh informan yang telah meluangkan waktu dan bersedia memberikan informasi yang sangat berharga bagi kelancaran penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan motivasi selama proses penyusunan artikel ini. Tidak lupa, penulis menyampaikan apresiasi kepada keluarga, teman-teman, dan semua pihak yang telah memberikan dukungan, doa, serta bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang literasi digital dan transformasi digital perbankan, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

REFERENSI

- [1] M. Rizieq, "TRANSFORMASI LAYANAN PERBANKAN: DARI ANTRIAN PANJANG MENUJU BANKING IN YOUR POCKET," *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, vol. 1, no. 6, pp. 291–299, 2024, doi: 10.61722/jmia.v1i6.2972.
- [2] L. Keuangan Mahasiswa *et al.*, "SINTAMA: Jurnal Sistem Informasi, Akuntansi dan Manajemen," vol. 2, no. 2, 2022, [Online]. Available: <https://adaindonesia.or.id/journal/index.php/sintamai>
- [3] M. Danuri, M. Informatika, J. Teknologi, and C. Semarang, "PERKEMBANGAN DAN TRANSFORMASI TEKNOLOGI DIGITAL."
- [4] M. Faisal Aziz and S. S. Adhan, "Lisensi: Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International License (CC BY SA 4.0) 8840 Copyright," vol. 3, 2025, doi: 10.61104/alz.v3i5.2769.
- [5] tiffani ignasia, "mmbia,%202039-Article%20Text-6788-1-15-20230508%20%20Ignasia%20Tiffani," 2023.
- [6] Muhammad Basri and Muarif Leo, "Pengaruh Literasi Keuangan dan Digital Terhadap Preferensi Bank Digital," *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, vol. 3, no. 4, pp. 421–427, Jun. 2023, doi: 10.47065/jtear.v3i4.659.
- [7] Ananda Meylani Puteri, "Pengaruh Literasi Keuangan dan Literasi Digital terhadap Preferensi Bank Bank Digital di Kalangan Mahasiswa," 2024.
- [8] Umi Rahma Dhany, Ahmad Iskandar Rahmansyah, and Titik Musriati, "Pengaruh QRIS terhadap Informasi Akuntansi dan Keputusan Keuangan dengan Moderasi Literasi Digital pada Pedagang Tradisional," *AKUA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 4, no. 3, pp. 546–555, Jul. 2025, doi: 10.54259/akua.v4i3.5375.
- [9] Ananda Asrul Aditya and Akbar Arya Zulfikar, "Analisis Pengaruh Literasi Keuangan Digital Dan Inklusi Keuangan Digital Terhadap Kepercayaan Nasabah Dalam Melakukan Transaksi Digital Perbankan," 2026, doi: 10.63822/8x46ft66.
- [10] Y. Eshet-alkalai, "Digital Literacy: A Conceptual Framework for Survival Skills in the Digital Era," Pool, 2004.
- [11] Hague and Payton, "Digital literacy across the curriculum," 2010. [Online]. Available: www.futurelab.org.uk/
- [12] J. A. G. M. van Dijk, "Digital divide research, achievements and shortcomings," *Poetics*, vol. 34, no. 4–5, pp. 221–235, Aug. 2006, doi: 10.1016/j.poetic.2006.05.004.
- [13] Indah Wahyuningsih, M. Hanafi, L. I. Wardana, and A. I. P. Nugraheni, "Determinants of consumer intentions toward islamic digital banking in Indonesia," *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, vol. 14, no. 4, pp. 42–49, Jul. 2025, doi: 10.20525/ijrbs.v14i4.4240.
- [14] N. Shin and J. Son, "Impacts of AI-integrated services and corporate reputation on digitalised banking recommendations: a view of goal-framing theory," *International Journal of Bank Marketing*, 2025, doi: 10.1108/IJBM-09-2024-0560.
- [15] A. Anugrah and R. N. Wahyudi, "Pengaruh Digital Banking Dan Efisiensi Operasional Terhadap Kinerja Pelayanan Bank Sulselbar Cabang Antang," 2025.
- [16] Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- [17] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- [18] Moleong, L. J. (2016). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- [19] Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. CV Jejak.
- [20] Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif* (Ed. 3, Cet. ke-6). Alfabeta.

*Procedia of Social Sciences and Humanities International
Conference of Fostering Sustainable Economic Growth and Innovation through
Research and Community Engagement*

- [21] Moleong, L. J. (2021). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi, Cet. ke-40). PT Remaja Rosdakarya.
- [22] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications.
- [23] C. N. P. John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. SAGE Publications, 2017, 2018. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=gX1ZDwAAQBAJ&lpg=RA1-PA1980&hl=id&pg=PA1970#v=onepage&q&f=false>
- [24] I. Nonaka and H. Takeuchi, "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation," May 18, 1995, *Oxford University Press*. doi: 10.1093/oso/9780195092691.001.0001.
- [25] P. I. Linda Argote, "Organizational Behavior and Human Decision Processes," *Elsevier*, vol. Volume 82, no. Issue 1, pp. 150–169, 2000, [Online]. Available: <https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-behavior-and-human-decision-processes/vol/82/issue/1>
- [26] M. Danuri, "PERKEMBANGAN DAN TRANSFORMASI," pp. 116–123, 2019.
- [27] Y. Engeström, "Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization," *J. Educ. Work*, vol. 14, no. 1, pp. 133–156, 2001, doi: 10.1080/13639080020028747.
- [28] I. Tiffani, "2039-Article Text-6906-2-10-20230605," *J. , Business, Account.*, vol. 22, no. 1, pp. 152–167, 2023.
- [29] B. J. Biddle, "Recent development in role theory," *Annu. Rev. Sociol.*, vol. Vol. 12:67, 1986, doi: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>.
- [30] Muhammad Basri and Muarif Leo, "Pengaruh Literasi Keuangan dan Digital Terhadap Preferensi Bank Digital," *J. Trends Econ. Account. Res.*, vol. 3, no. 4, pp. 421–427, 2023, doi: 10.47065/jtear.v3i4.659.
- [31] J. W. Newstrom, "Evaluating training programs: The four levels, by Donald L. Kirkpatrick. (1994). 229 pp.," *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 6, no. 3, pp. 317–320, 1995, [Online]. Available: <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=liJXE3M6AaQC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Evaluating+Training+Programs:+The+Four+Levels&ots=2IzLnuOQuf&sig=cEebfKUm81DzF5H0KeJlh5MTOZU%5Cnhttp://doi.wiley.com/10.1002/hrdq.3920060310>
- [32] Robert King Merton, *Social Theory and Social Structure*. 1968. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=dyqZOcux9o0C&lpg=PP1&hl=id&pg=PA7#v=onepage&q&f=false>
- [33] F. D. Davis, "Information Technology Introduction," vol. 13, no. 3, pp. 319–340, 2013.
- [34] P. Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, vol. 29, no. 3. 1990. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>Digital Object Identifier (DOI).
- [35] P. J. Dimaggio and W. W. Powell, "the Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *New Econ. Sociol. A Read.*, vol. 48, no. 2, pp. 111–134, 2021, doi: 10.2307/2095101.
- [36] R. A. Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, *The Adult Learner. The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. London, 2015. doi: <https://doi.org/10.4324/9781315816951>.
- [37] F. M. Mary Jo Bitner, Amy L. Ostrom, "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation," *Calif. Manage. Rev.*, 2008, doi: 10.2307/41166446.
- [38] W. E. S. J. and L. S. J. Heskett, *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press, 1997.
- [39] B. J. A. Bernard M. Bass, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. 1994. [Online]. Available: https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC&lpg=PP1&hl=id&pg=PP1#v=onepage&q&f=false

*Procedia of Social Sciences and Humanities International
Conference of Fostering Sustainable Economic Growth and Innovation through
Research and Community Engagement*

- [40] J. P. Kotter, *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [41] V. Venkatesh, M. G. Morris, G. B. Davis, and F. D. Davis, "Quarterly," vol. 27, no. 3, pp. 425–478, 2019.