

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dewasa ini dunia teknologi informasi telah berkembang dengan sangat pesat. Perkembangan tersebut telah membawa manusia pada perspektif baru terkait dengan pemenuhan kebutuhannya. Bagi perusahaan, perkembangan teknologi informasi adalah suatu peluang sekaligus ancaman yang tidak dapat dielakan. Teknologi informasi menjadi sebuah peluang jika perusahaan mampu memanfaatkannya dengan melahirkan berbagai inovasi yang meningkatkan daya saing serta menjadi ancaman jika tidak mampu menyesuaikan terhadap perkembangannya.

Salah satu peranan terbesar dari teknologi informasi adalah lahirnya teknologi digital yang mendorong terjadinya digitalisasi secara masif pada berbagai aspek (Steiber et al., 2020). Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi, dimana terjadinya perubahan model bisnis, serta perubahan pada ekosistem menjadi sebuah ekosistem baru yang lebih dinamis dan inovatif (Winasis & Riyanto, 2020).

Studi terbaru memberikan bukti bahwa transformasi digital adalah pendorong inti bagi inovasi digital (Hadjielias et al., 2021). Perubahan mendalam terkait dengan aktivitas organisasi tersebut akan memunculkan banyak inovasi yang dapat mengubah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, sehingga

menjadi lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya (Royyana, 2018). Salah satu turunan terpenting dari transformasi digital adalah terciptanya inovasi digital yang mempertajam produk dan layanan digital yang telah ada melalui berbagai teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data*, komputasi awan dan lainnya (Xie et al., 2022).

Inovasi digital adalah inovasi yang menggunakan teknologi digital untuk mendukung perusahaan dalam menjalankan operasionalnya (Hinings, 2018). Para ahli lainnya menyatakan inovasi digital adalah inovasi yang terjadi melalui teknologi digital (Agostini et al., 2020). Sehingga dapat disimpulkan inovasi digital adalah penciptaan, penemuan atau pengembangan, perbaikan dari sebuah ide atau proses atau pada praktek atau terkait dengan produk dan jasa menggunakan teknologi digital.

Inovasi digital mencakup berbagai konsep dan teknologi penting seperti analisis *big data*, internet, kecerdasan buatan, *peer to peer technologies*, jaringan sosial *near field communication*, *crowdfunding* dan lainnya. Inovasi menggunakan teknologi digital memerlukan beberapa penyesuaian secara simultan pada sumber daya, karyawan, budaya, pengambilan keputusan, komunikasi dan sistim penghargaan (Zhen et al., 2021).

Kesiapan berubah pada organisasi berakar pada manajemen perubahan dan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menerima perubahan tertentu, oleh karena itu kesiapan berubah pada organisasi merupakan faktor kunci dalam melakukan inovasi digital (Jun et al., 2021). Menurut Holt et al. (2017) kesiapan

perusahaan untuk berubah diartikan sebagai sebuah sikap yang menyeluruh serta simultan terkait dengan konteks, isi dan proses serta seluruh individu yang terkait dengan perubahan tersebut, dimana akan merefleksikan bagaimana kecenderungan individu tersebut dalam menerima dan menyetujui perubahan tersebut.

Berbagai perubahan akan terjadi didalam organisasi pada saat organisasi memutuskan melakukan inovasi digital, dimana perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur, strategis, maupun budaya (Nurrosyidah, 2021). Berbagai perubahan yang dijalankan dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi sebagian individu, terkait dengan posisi, jabatan dan ketidakpastian yang akan mereka hadapi, sehingga dapat memunculkan dampak negatif bagi perusahaan. Meskipun terdapat kemudahan dalam mengakses berbagai macam teknologi digital, namun perusahaan masih sulit untuk mendapatkan potensi inovasi digital secara maksimal, banyak ide-ide baru yang tidak terwujud kedalam produk dan layanan digital karena kurangnya kesiapan tersebut (Haludin et al., 2022). Sehingga disimpulkan bahwa dalam inovasi digital, kesiapan perusahaan sangat penting untuk memperoleh teknologi terbaru yang sesuai dengan sumber daya dan infrastrukturnya, sehingga potensi dari inovasi tersebut dapat dimaksimalkan.

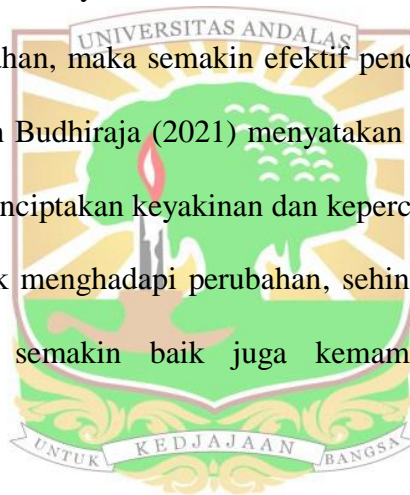
Perusahaan harus memperhatikan berbagai aspek kesiapan perubahan ini, sehingga diharapkan seluruh individu yang terlibat akan menunjukkan sikap patuh, taat, merangkul dan menerima rencana-rencana perubahan tersebut. Dengan adanya sikap penerimaan ini maka tujuan perubahan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Weiner (2009) menyatakan bahwa kesiapan perusahaan untuk berubah menuju sebuah inovasi adalah sebuah *construct* yang memiliki banyak tingkatan, mulai dari tingkatan individu, grup, unit, atau organisasi. Lebih lanjut Shea et al. (2014) menyatakan meskipun memiliki banyak tingkatan, namun secara spesifik kesiapan perusahaan untuk berubah mengacu pada komitmen perubahan dari individu di perusahaan serta perubahan efikasi untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Disamping itu, kondisi kontekstual lainnya seperti budaya perusahaan, strategi perusahaan, kemitraan dan lainnya juga menjadi faktor penentu kesiapan. Secara khusus Weiner (2009); Shea et al. (2014); dan Alkhamery et al. (2020) menyatakan bahwa perubahan valensi adalah faktor determinan dari komitmen perubahan, sehingga teori kesiapan untuk berubah terdiri dari 3 dimensi utama, yaitu perubahan valensi, perubahan efikasi dan faktor kontekstual.

Perubahan valensi adalah komitmen yang dimiliki oleh organisasi dan setiap individu didalam organisasi untuk berubah (Xie et al., 2022). Perubahan valensi yang ditunjukkan oleh anggota organisasi umumnya didasarkan pada 3 motif, yaitu keinginan mereka sendiri, karena mereka tidak punya pilihan atau karena keharusan yang memaksa sehingga mereka harus menerimanya (Akunyumu et al., 2021). Dari ketiga motif tersebut, motif menerima perubahan karena keinginan dari masing-masing individu adalah motif yang akan menunjukkan komitmen perubahan yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Phillips (2017) menyatakan bahwa secara statistik terdapat hubungan yang kuat antara pengaruh perubahan valensi terhadap kesiapan berubah menuju inovasi

pada perusahaan yang dijadikan sampel. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh Trisnawati et al. (2020) yang melakukan penelitian pada rumah sakit swasta di Surabaya, dimana menunjukkan hubungan yang kuat antara pengaruh perubahan valensi terhadap kesiapan berubah menuju inovasi.

Perubahan efikasi adalah perasaan yang mengacu kepada keyakinan seseorang atau organisasi terhadap kemampuannya dalam menghadapi perubahan (Haqq & Natsir, 2019). Keyakinan sebuah organisasi terhadap kemampuannya untuk melakukan perubahan tercermin dari keyakinan setiap individu didalam organisasi tersebut. Semakin yakin individu tersebut terhadap kemampuannya untuk melakukan perubahan, maka semakin efektif pencapaian tujuan perubahan tersebut. Hasil penelitian Budhiraja (2021) menyatakan bahwa perubahan efikasi sangat penting dalam menciptakan keyakinan dan kepercayaan diri setiap individu didalam organisasi untuk menghadapi perubahan, sehingga semakin baik efikasi setiap individu maka semakin baik juga kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.



Faktor kontekstual adalah kondisi yang lebih luas yang terkait dengan perusahaan serta dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, seperti budaya organisasi, kemitraan dan strategi perusahaan dalam menerapkan perubahan (Wang et al., 2020). Faktor kontekstual ini merupakan gambaran dari kompleksitas dan *multiple factors* yang mendorong kesiapan untuk berubah. Penelitian yang dilakukan oleh Helfrich et al. (2018) menunjukkan bahwa faktor kontekstual memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesiapan berubah para pekerja kesehatan di HealthLinks, Amerika Serikat menuju transformasi digital.

Dalam mendukung perubahan menuju inovasi digital, diperlukan keselarasan antara strategi bisnis dengan strategi digital, sehingga strategi yang diterapkan diharapkan dapat mendorong terjadinya inovasi digital. Perpaduan antara strategi bisnis dengan strategi digital inilah yang menjadi konsep dasar dari keselarasan strategi bisnis digital (Uhlig & Remane, 2022). Sambamurthy et al. (2003) menyatakan bahwa kesiapan berubah organisasi menuju inovasi ditentukan oleh penggunaan yang tepat dari sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang dipandu oleh strategi bisnis digital perusahaan tersebut. Keselarasan strategi bisnis digital akan membantu perusahaan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berkembang dengan memperoleh informasi dari preferensi pelanggan dan keadaan pasar. Sehingga keselarasan antara strategi bisnis dengan teknologi digital sangat penting untuk mendorong perubahan strategis, melahirkan keunggulan kompetitif, inovasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Kahre et al., 2017).

Industri perbankan di Indonesia telah mengalami evolusi terkait penggunaan teknologi informasi yang memicu lahirnya berbagai inovasi digital. Pada mulanya, teknologi informasi hanya digunakan sebagai salah satu sarana pendukung operasional Bank, tetapi kemudian teknologi informasi menjadi semakin terintegrasi dan merupakan salah satu sarana utama dalam mendukung hampir seluruh layanan perbankan.

Pada tahap awal integrasi, perbankan meluncurkan berbagai jenis produk dan layanan berbasis teknologi digital, dikenal dengan istilah *electronic banking / e-banking*. Pengintegrasian ini telah melahirkan berbagai jenis inovasi digital terhadap produk dan layanan perbankan pada zamannya. Beberapa inovasi

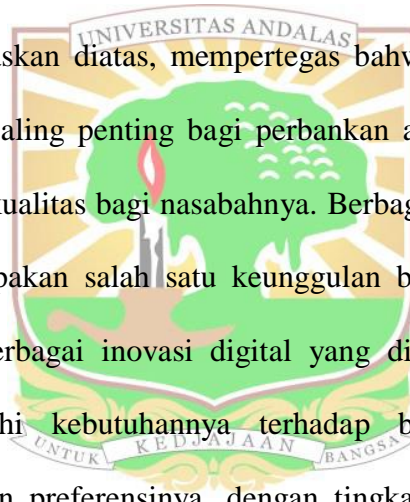
produk digital tersebut antara lain *Automatic Teller Machine (ATM)*, *Electronic Data Capture (EDC)*, *Internet Banking*, *Short Messaging Services (SMS) Banking*, *Phone Banking*, *Internet Banking* serta *Mobile Banking*. Produk-produk tersebut saat ini masih digunakan secara aktif oleh nasabah, bahkan sepanjang tahun 2021, menurut catatan Bank Indonesia volume transaksi *internet banking* dan *mobile banking* oleh nasabah perbankan di Indonesia melonjak masing-masing sebesar 46,08% dan 61,48% dibandingkan dengan tahun 2020 (Bank Indonesia, 2022).

Berbagai manfaat inovasi digital pada tahap awal integrasi tersebut telah dirasakan oleh nasabah, seperti kemudahan dan keamanan bertransaksi serta hilangnya batasan waktu dalam melakukan transaksi. Manfaat tersebut telah meningkatkan ekspektasi nasabah terhadap perkembangan layanan perbankan, serta ikut mendorong perbankan mengeksplorasi lebih lanjut pemanfaatan teknologi digital. Saat ini seluruh bank yang beroperasi di Indonesia telah menggunakan inovasi produk dan layanan *e-banking* tersebut, sehingga pada tahap ini inovasi digital dianggap telah sukses untuk meningkatkan kepuasan nasabah dalam menggunakan produk dan layanan perbankan.

Tahapan selanjutnya dari penerapan teknologi digital adalah lahirnya bank dengan layanan perbankan digital. Layanan perbankan digital sendiri adalah inovasi dari layanan *e-banking* yang telah berjalan sebelumnya. Layanan perbankan digital adalah suatu kegiatan perbankan yang menggunakan prasarana digital atau elektronik milik bank, atau media digital yang dimiliki oleh calon nasabah dan dilakukan secara mandiri (Otoritas Jasa Keuangan, 2016).

Inovasi digital yang dihadirkan dari layanan perbankan digital tersebut semakin mempermudah nasabah untuk mendapatkan produk dan layanan perbankan. Dalam melakukan transaksi keuangan, nasabah tidak lagi dibatasi oleh jarak dan waktu. Transaksi dapat dilakukan dimana saja, kapan saja dengan tingkat keamanan yang tinggi. Inovasi layanan perbankan digital dengan mengintegrasikan teknologi kecerdasan buatan dapat menambah pengalaman nasabah, dimana teknologi tersebut dapat merekomendasikan secara otomatis beberapa produk dan layanan yang sesuai dengan profile nasabah.

Berbagai inovasi digital terhadap produk maupun layanan perbankan seperti yang telah dijelaskan diatas, mempertegas bahwa inovasi digital adalah salah satu aspek yang paling penting bagi perbankan agar dapat menghadirkan produk dan layanan berkualitas bagi nasabahnya. Berbagai inovasi digital produk dan layanan juga merupakan salah satu keunggulan bersaing bagi bank. Bagi nasabah, keuntungan berbagai inovasi digital yang dilakukan oleh perbankan adalah dapat memenuhi kebutuhannya terhadap berbagai jenis transaksi perbankan sesuai dengan preferensinya, dengan tingkat kemudahan, kecepatan dan kemananan transaksi. Meskipun investasi awal yang dibutuhkan cukup besar, namun bagi pihak bank berbagai jenis inovasi digital yang dilakukan tersebut dapat mengurangi biaya operasional serta menghemat penggunaan sumber daya perusahaan. Misalnya berkurangnya penggunaan kertas, tinta, tagihan listrik, berkurangnya waktu lembur karyawan sampai dengan berkurangnya kebutuhan terhadap karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan efesiensi perusahaan. Sebagai contoh, bank BCA yang merupakan bank pelopor dan secara konsisten



terus mengembangkan inovasi digital pada produk dan layanannya, pada tahun 2021 memiliki rasio BOPO (biaya *overhead* terhadap pendapatan operasional) sebesar 54,20% (BCA, 2022) atau jauh dibawah rata-rata industri perbankan yaitu sebesar 83,55% (OJK, 2022). Padahal seperti yang diketahui bersama, tahun 2021 adalah salah satu tahun yang memberikan pukulan ekonomi negatif karena efek wabah covid-19, namun bank BCA masih dapat menjalankan bisnisnya dengan sangat efisien.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) selaku regulator yang ditunjuk khusus untuk mengawasi perbankan sesuai dengan UUD No. 21 tahun 2011, telah mengantisipasi perkembangan teknologi informasi yang mengarah pada lahirnya inovasi layanan perbankan digital. OJK telah mengeluarkan panduan penyelenggaraan *digital branch* oleh bank umum pada tahun 2016 serta mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan no. 12/POJK.03/2018 tentang penyelenggaraan inovasi layanan perbankan digital oleh bank umum. Pada panduan tersebut mengatur kesiapan bank dalam menerapkan inovasi layanan perbankan digital, dimana terlebih dahulu bank tersebut harus menyelenggarakan *digital branch*, berupa sarana bank yang khusus berfungsi untuk memproses registrasi nasabah serta pembukaan rekening secara mandiri tanpa bantuan petugas bank.

Penyelenggaraan *digital branch* dilaksanakan dengan penyediaan beberapa jenis media digital pada area khusus di jaringan kantor Bank atau dilokasi lainnya, sehingga nasabah secara mandiri dapat menggunakan layanan tersebut. Berikut

adalah media digital yang harus ada pada *digital branch* sesuai dengan buku panduan OJK (2016):

1. Tablet atau layar monitor yang berfungsi untuk menyediakan informasi mengenai layanan perbankan digital beserta petunjuk dan prosedur pembukaan rekening, tingkat bunga, informasi produk, dan hal lainnya yang perlu diketahui oleh calon nasabah.
2. Papan ketik / *keyboard* atau penggunaan layar sentuh untuk memasukan perintah kedalam mesin.
3. *Scanner* yang dapat membaca KTP elektronik dan dilengkapi dengan pemindai sidik jari untuk melihat validasi calon nasabah.
4. Perangkat keras yang dapat memindai dan merekam gambar KTP elektronik beserta wajah calon nasabah.
5. Layar video, kamera, *microphone*, *speaker* yang digunakan sebagai alat komunikasi secara audio visual dengan pegawai Bank.
6. *Stylus pen* yang berfungsi sebagai papan tandatangan elektronik untuk merekam tanda tangan calon nasabah.
7. Mesin yang berfungsi sebagai penerima setoran tunai nasabah.
8. Perangkat keras yang dapat mencetak kartu.
9. *Dispenser* kartu otomatis.



10. Mesin *Electronic Data Capture* untuk membaca kartu dan memasukan PIN nasabah.
11. ATM yang dapat melayani transaksi nasabah.
12. Alat perekam yang dapat merekam aktivitas nasabah pada *digital branch*.
13. Alat lain sesuai kebutuhan

PT. Bank Nagari didirikan pada tanggal 12 Maret 1962, merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah Provinsi Sumatera Barat yang berkantor pusat di Kota Padang. Dalam menghadapi perkembangan teknologi informasi, PT. Bank Nagari telah meluncurkan beragam inovasi digital terkait produk dan layanan *e-banking* yang terdiri dari beberapa *chanel* dan telah digunakan oleh nasabah. Beberapa produk tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel.1.1
Jenis Produk Digital PT. Bank Nagari

Nama	Launching
SMS Banking	31 Agustus 2015
CMS	07 Desember 2016
SMS Notifikasi	20 April 2017
NCM	01 Oktober 2017
Autodebet	20 Desember 2017
NPP	24 April 2018
Mobile Banking	25 Juni 2018
QRIS	06 Februari 2020
CRM	23 Maret 2020
Laku Pandai	11 Agustus 2020

Sumber: PT. Bank Nagari (2022)

Meskipun telah memiliki layanan *e-banking*, namun PT. Bank Nagari belum termasuk pada Bank yang menerapkan layanan perbankan digital sesuai

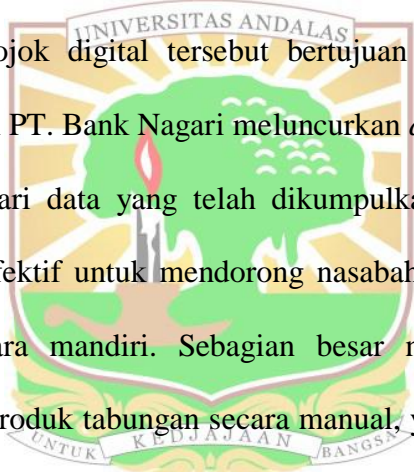
dengan kriteria OJK, dimana salah satu syarat yang harus dipenuhi adalah adanya *digital branch*. Sehingga tantangan terbesar inovasi digital pada PT. Bank Nagari saat ini adalah bagaimana perusahaan berinovasi untuk menyediakan layanan perbankan digital melalui *digital branch*, sehingga interaksi calon nasabah / nasabah sepenuhnya bergantung pada sistem tanpa adanya campur tangan petugas bank. Disamping itu penambahan lini produk digital PT. Bank Nagari juga menjadi tantangan dalam inovasi digital ini, karena bagaimanapun juga bank dengan layanan perbankan digital harus ditopang oleh ketersediaan berbagai jenis produk digital. Sehingga pada akhirnya PT. Bank Nagari dapat memberikan pelayanan perbankan berbasis ekosistem keuangan digital.

PT. Bank Nagari telah mulai mempersiapkan diri mengembangkan teknologi untuk menghasilkan inovasi layanan perbankan digital. Pada Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2022 - 2024, PT. Bank Nagari telah menetapkan arah dan kebijakan Bank, dimana salah satu fokusnya adalah melakukan optimalisasi proses bisnis dan sistem teknologi informasi untuk mencapai efisiensi serta peningkatan layanan. Untuk mewujudkan arah dan kebijakan tersebut, telah disusun langkah-langkah strategis yang akan ditempuh Bank, dimana salah satu langkahnya dengan mengembangkan layanan operasional bank berbasis digital, yaitu berinovasi dengan menciptakan produk dan layanan berbasis digital untuk meningkatkan proposisi nilai bagi nasabah (Bank Nagari, 2022).

Pada tahap awal menuju inovasi layanan perbankan digital, PT. Bank Nagari telah berinovasi dengan menghadirkan Pojok Digital yang telah beroperasi secara efektif pada tanggal 01 September 2021 di *banking hall*

kantor Cabang Utama Padang. Pojok digital tersebut menyediakan berbagai sarana dan media digital untuk memudahkan calon nasabah / nasabah mengakses dan menikmati berbagai produk dan layanan bank secara mandiri. Pada tahap awal, pembukaan rekening tabungan atau pendaftaran kartu ATM dapat dilakukan secara mandiri oleh nasabah pada pojok digital tersebut. Namun tidak seperti *digital branch*, pembukaan tabungan melalui pojok digital tetap mengharuskan nasabah untuk melakukan verifikasi data secara langsung kepada petugas bank, setelah nasabah tersebut menyelesaikan prosedur pembukaan rekening tabungan atau ATM pada media digital yang ada di pojok digital.

Secara umum pojok digital tersebut bertujuan sebagai media edukasi kepada nasabah, sebelum PT. Bank Nagari meluncurkan *digital branch* pertama di Kota Padang. Namun dari data yang telah dikumpulkan terlihat bahwa pojok digital tersebut belum efektif untuk mendorong nasabah melakukan pembukaan rekening tabungan secara mandiri. Sebagian besar nasabah masih memilih melakukan pembukaan produk tabungan secara manual, yaitu dengan mendatangi petugas bank dari pada mendatangi pojok digital yang sama-sama berada di *banking hall* kantor Cabang Utama Padang. Berikut adalah perbandingan antara pembukaan rekening tabungan konvensional oleh nasabah melalui petugas bank dan melalui pojok digital:



Tabel 1.2

Perbandingan Pembukaan Tabungan Konvensional Pada PT. Bank Nagari Cabang Utama Padang

Bulan	Jumlah Pembukaan Tabungan	Pembukaan Melalui Petugas Bank		Pembukaan Melalui Pojok Digital	
		Total	%	Total	%

	Konvensional				
Januari 2022	151	125	82.78%	26	17.22%
Februari 2022	155	94	60.65%	61	39.35%
Maret 2022	164	100	60.98%	64	39.02%
April 2022	170	110	64.71%	60	35.29%
Mei 2022	201	101	50.25%	100	49.75%
Juni 2022	256	157	61.33%	99	38.67%
Juli 2022	292	207	70.89%	85	29.11%
Agustus 2022	246	139	56.50%	107	43.50%
Sept.2022	472	248	52.54%	224	47.46%
Oktober 2022	590	557	94.41%	33	5.59%
Total	2.697	1.838	68.15%	859	31.85%

Sumber: PT. Bank Nagari (2022)

Data pada tabel 1.2 tersebut menunjukkan bahwa produk dan layanan digital berupa pojok digital yang akan menjadi cikal bakal dibentuknya *digital branch* pada PT. Bank Nagari belum berjalan secara efektif meskipun telah memasuki usia lebih dari 1,5 tahun sejak diluncurkan. Pada tahun 2022, pojok digital hanya memiliki *share* sebanyak 31,85% dari total pembukaan tabungan konvensional di kantor cabang utama Padang. *Share* yang kecil tersebut berbanding terbalik dengan besarnya biaya investasi infrastruktur yang telah dikeluarkan. Dari uraian dan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sampai dengan saat ini nasabah belum terlalu tertarik menggunakan sarana dan media digital yang telah disediakan PT. Bank Nagari untuk mengakses berbagai produk dan layanan perbankan. Kurangnya kesiapan berubah menuju inovasi digital merupakan salah satu indikasi mengapa pelayanan perbankan digital melalui pojok digital belum terlalu diminati oleh nasabah.

Proses inovasi layanan perbankan digital yang direncanakan oleh PT. Bank Nagari bukanlah suatu hal yang mudah dilakukan, karena melibatkan

perubahan secara masif didalam perusahaan seperti berubahnya struktur dan kewenangan organisasi, berkurangnya kebutuhan terhadap pegawai, serta memakan biaya investasi yang besar. Apabila perubahan menuju inovasi layanan perbankan digital tidak dikelola dengan baik atau organisasi belum siap untuk berubah, maka dapat menyebabkan kegagalan serta munculnya penolakan dalam pelaksanaannya, sehingga pada akhirnya berdampak pada laba Bank. Besarnya resiko yang akan dihadapi tersebut membuat Bank harus memastikan proses inovasi digital menuju layanan perbankan digital tersebut berjalan dengan efektif dan efisien.

Temuan penelitian terdahulu mengenai kesiapan perusahaan dalam melakukan inovasi menemukan bahwa sekitar 90% ide dan inovasi yang dikembangkan perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhan pelanggan karena kurangnya kesiapan perusahaan (Lokuge et al., 2019). Beberapa penelitian yang dilakukan oleh konsultan teknologi juga menghasilkan kesimpulan bahwa perusahaan kehilangan potensi penuh dari inovasi karena kurangnya kesiapan. Secara spesifik Fort et al. (2020) menyatakan bahwa 70% transformasi digital yang dijalankan oleh perusahaan gagal atau tidak berjalan dengan baik dimana salah satunya disebabkan oleh kesiapan perusahaan atau organisasi untuk berubah. Sehingga untuk menghasilkan potensi penuh dari inovasi digital yang ingin dicapai, perusahaan harus memastikan kesiapan berubahnya.

Lokuge et al. (2019) telah melakukan pengembangan dan kalibrasi empiris untuk menghasilkan suatu *construct* dari kesiapan berubah organisasi dalam melakukan inovasi digital. Pada *construct* tersebut terdapat 7 *sub-construct* yang

mempengaruhi kesiapan berubah organisasi dalam melakukan inovasi digital. Ketujuh *sub-construct* tersebut adalah kesiapan sumber daya, kesiapan budaya, kesiapan strategi, kesiapan teknologi informasi, kesiapan valensi, kesiapan kognitif dan kesiapan kemitraan.

Hussain & Papastathopoulos (2022) melanjutkan penelitian tersebut dengan meneliti pengaruh kesiapan berubah organisasi terhadap inovasi digital yang dimoderasi oleh keselarasan strategi bisnis digital. Pada penelitian tersebut kesiapan berubah organisasi yang diamati terdiri dari 3 dimensi yaitu perubahan valensi, perubahan efikasi dan kontekstual faktor, namun secara umum masih menggunakan 7 *sub-construct* yang sama dengan penelitian Lokuge et al. (2019). Hasil penelitian tersebut menemukan dimensi perubahan efikasi dan faktor kontekstual berpengaruh positif terhadap inovasi digital. Sedangkan efek moderasi tidak ditemukan, karena perusahaan yang dijadikan sampel berada pada negara Uni Emirate Arab, dimana seluruh perusahaan pada negara tersebut selalu berada pada garis terdepan dalam mengadopsi sistem teknologi informasi terbaru.

Penelitian pada PT. Bank Nagari ini dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Hussain & Papastathopoulos (2022), dimana dilakukan uji pengaruh terhadap berbagai *construct* kesiapan berubah pada PT. Bank Nagari dalam rangka mengadopsi inovasi digital, yaitu inovasi dalam bidang layanan perbankan digital. Sehingga dapat diketahui variabel apa saja yang mempengaruhi kesiapan berubah serta bagaimana hubungan antar variabel tersebut terhadap penerapan inovasi digital pada PT. Bank Nagari. Disamping itu, penelitian ini juga akan melihat skor kesiapan berubah yang tercemin pada 3 dimensi kesiapan

yang diteliti yaitu perubahan valensi, perubahan efikasi dan faktor kontekstual. Penelitian ini juga melihat peran keselarasan strategi bisnis digital dalam memoderasi hubungan variabel dimensi kesiapan berubah terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari.

Dengan mempertimbangkan fenomena kontekstual yang terjadi pada PT. Bank Nagari serta didukung oleh fenomena empiris dari penelitian sebelumnya, dimana terdapat banyak kegagalan dalam memaksimalkan potensi inovasi terkait dengan keinginan PT. Bank Nagari menjadi bank dengan layanan perbankan digital, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh kesiapan berubah terhadap inovasi digital yang dimoderasi oleh keselarasan strategi bisnis digital beserta skor kesiapan berubah pada PT. Bank Nagari”**.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dapat dikemukakan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah skor kesiapan berubah pada PT. Bank Nagari?
2. Bagaimanakah pengaruh perubahan valensi terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari?
3. Bagaimanakah pengaruh perubahan efikasi terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari?
4. Bagaimanakah pengaruh faktor kontekstual terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari?

5. Bagaimanakah pengaruh kesiapan berubah (perubahan valensi, perubahan efikasi, faktor kontekstual) terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari yang dimoderasi oleh keselarasan strategi bisnis digital?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai pada penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui berapa skor kesiapan berubah menuju inovasi digital pada PT. Bank Nagari.
2. Mengetahui pengaruh perubahan valensi terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari.
3. Mengetahui pengaruh perubahan efikasi terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari.
4. Mengetahui pengaruh faktor kontekstual terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari.
5. Mengetahui pengaruh kesiapan berubah (perubahan valensi, perubahan efikasi, faktor kontekstual) terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari yang dimoderasi oleh keselarasan strategi bisnis digital.



Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sumbangan bagi ilmu pengetahuan dimana dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi penulisan ilmiah bagi akademisi yang akan

mengembangkan penelitian selanjutnya, terutama penelitian yang mengangkat variabel kesiapan berubah, keselarasan strategi bisnis digital dan inovasi digital sebagai objek penelitiann.

2. Bagi PT. Bank Nagari, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih berupa saran dan masukan yang bersifat konstruktif bagi perusahaan dalam mempersiapkan perubahan menuju inovasi digital, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan yaitu meningkatnya tingkat kesiapan berubah menuju inovasi digital berupa bank dengan layanan perbankan digital.

Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada variabel yang diteliti, yaitu kesiapan berubah organisasi yang terdiri dari 3 varibel dimensi (perubahan valensi, perubahan efikasi dan faktor kontekstual) dan variabel inovasi digital serta variabel keselarasan strategi bisnis digital sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga menghitung skor kesiapan berubah melalui 3 variabel dimensi. Selanjutnya penelitian variabel demografi dilakukan terbatas pada beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan, masa dinas, *grade*, dan lokasi tempat dinas saat ini. Ruang lingkup penelitian hanya dilakukan pada pejabat eksekutif PT. Bank Nagari yang merupakan objek penelitian.

Sistematika Penulisan

Untuk lebih memahami penelitian ini, berikut dijelaskan sistematika penulisannya:

Bab I Pendahuluan

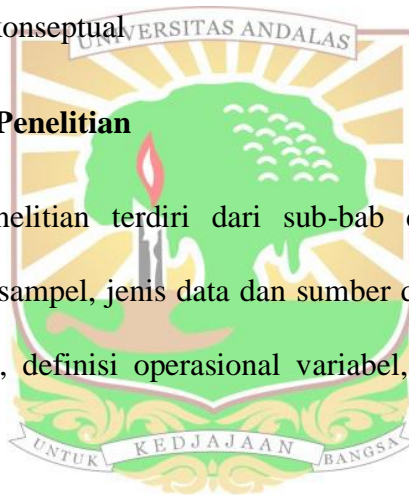
Bab pendahuluan yang terdiri dari sub-bab latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab tinjauan literatur yang membahas landasan teori dari variabel yang dibahas pada penelitian. Bab ini terdiri dari sub-bab inovasi digital, kesiapan berubah, keselarasan strategi bisnis digital, pengembangan hipotesis, penelitian terdahulu dan kerangka konseptual.

Bab III Metode Penelitian

Bab metode penelitian terdiri dari sub-bab desain penelitian, objek penelitian, populasi dan sampel, jenis data dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional variabel, teknik analisa data dan metode analisis data.



Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas hasil penelitian yang mencakup profil responden, analisis deskriptif, data hasil penelitian, pengujian hipotesis penelitian dan justifikasi hasil penelitian.

Bab V Penutup

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan, implikasi penelitian, serta saran dan keterbatasan dari penelitian yang dilakukan.