

## **BAB V**

### **PENUTUP**

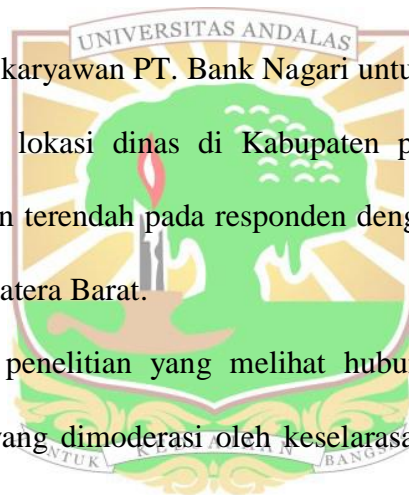
#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif yang mengukur skor kesiapan berubah, secara umum kesiapan PT. Bank Nagari berubah untuk mengimplementasikan inovasi digital berada pada kategori Tinggi, dengan total nilai kesiapan sebesar 3,93. Hasil ini mengindikasikan bahwa PT. Bank Nagari memiliki kemampuan yang matang dan memadai sehingga siap untuk melakukan perubahan. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan dan organisasi memiliki komitmen dan keyakinan serta didukung oleh berbagai faktor lain yang terkait terhadap kemampuannya untuk menghadapi perubahan digital menjadi bank dengan pelayanan perbankan digital.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian dengan mempertimbangkan variabel demografis, diantaranya jenis kelamin, usia, pendidikan akhir, masa dinas, *grade* dan lokasi dinas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kesiapan tertinggi karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah terdapat pada responden dengan jenis kelamin Perempuan, dan kesiapan terendah pada responden berjenis kelamin laki-laki.
2. Kesiapan tertinggi karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah terdapat pada responden dengan rentang umur 36 – 40 tahun, dan kesiapan terendah pada responden dengan rentang umur 46 – 50 tahun.

3. Kesiapan tertinggi karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah terdapat pada responden dengan pendidikan akhir Magister (S2), dan kesiapan terendah pada responden dengan pendidikan akhir Strata 1 (S1).
4. Kesiapan tertinggi karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah terdapat pada responden dengan masa dinas 11 – 15 tahun, dan kesiapan terendah pada responden dengan masa dinas 21 – 25 tahun.
5. Kesiapan tertinggi karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah terdapat pada responden dengan *grade* 13, dan kesiapan terendah pada responden dengan *grade* 15.
6. Kesiapan tertinggi karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah terdapat pada responden dengan lokasi dinas di Kabupaten pada Propinsi Sumatera Barat, dan kesiapan terendah pada responden dengan lokasi dinas di Kota pada Propinsi Sumatera Barat.



Selanjutnya pada penelitian yang melihat hubungan kesiapan berubah terhadap inovasi digital yang dimoderasi oleh keselarasan strategi bisnis digital dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama (H1) ditemukan bahwa perubahan valensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari. Hal ini berarti semakin kuat komitmen organisasi beserta komitmen karyawan PT. Bank Nagari untuk berubah, maka semakin mempermudah implementasi inovasi digital berupa perbankan dengan pelayanan digital dilakukan.

2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua (H2) ditemukan bahwa perubahan efikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari. Hal ini berarti semakin siapnya sumber daya, teknologi informasi dan kognitif perusahaan akan mendorong keyakinan dan kepercayaan diri PT. Bank Nagari beserta karyawannya terhadap kemampuan yang dimiliki untuk menghadapi perubahan.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) ditemukan bahwa faktor kontekstual berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi digital pada PT. Bank Nagari. Hal ini berarti semakin kuatnya budaya perusahaan, semakin jelasnya strategi digital yang dirumuskan dan semakin kuatnya hubungan kemitraan untuk memfasilitas perubahan dapat mendorong tingkat kesiapan PT. Bank Nagari berubah untuk mengimplementasikan inovasi digital.
4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat (H4) ditemukan bahwa keselarasan strategi bisnis digital tidak memoderasi hubungan antara kesiapan berubah terhadap Inovasi Digital pada PT. Bank Nagari. Hal ini berarti keselarasan antara strategi bisnis dan strategi digital pada PT. Bank Nagari tidak dapat memperkuat atau memperlemah kesiapan berubah terhadap inovasi digital.

## 5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat beberapa implikasi dalam penelitian ini, yaitu:

1. PT. Bank Nagari perlu memperkuat tekad dan komitmen organisasi serta individu untuk berubah, khususnya terkait dengan manfaat dan keuntungan dari inovasi digital yang dilakukan. Meskipun perubahan valensi memiliki rata-rata skor kesiapan yang tinggi (4,41), namun berdasarkan data jawaban responden, pernyataan Saya yakin inovasi digital ini hemat biaya memiliki nilai rata-rata terendah (4,05) dibandingkan dengan pernyataan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden (2 orang) tidak setuju dengan pernyataan tersebut, sehingga manajemen PT. Bank Nagari perlu memberikan penjelasan yang lebih rinci kepada karyawan mengenai manfaat dan keuntungan inovasi digital tersebut, terutama menyangkut perbandingan biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang didapatkan, sehingga hal ini diharapkan akan meningkatkan kesiapan berubah pada PT. Bank Nagari.

2. PT. Bank Nagari harus meningkatkan keyakinan serta kepercayaan diri organisasi dan individunya untuk menghadapi perubahan, khususnya dalam kesiapan teknologi informasi. Berdasarkan data jawaban responden, pernyataan Saya memiliki akses ke berbagai teknologi baru seperti komputasi awan / *cloud*, teknologi seluler, media sosial, dan analisis *big data* yang tersedia untuk memfasilitasi inovasi memiliki skor 3,48 berada dibawah 3,5 yang mencerminkan tingkat kesiapan menengah. Terdapat 2 responden yang sangat tidak setuju dan 11 responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut. PT. Bank Nagari perlu memberikan akses terhadap seluruh *vice president* dan *assistant vice president*-nya untuk

mengakses berbagai teknologi digital, *cloud*, maupun hasil analisis *big data*, sehingga dapat menumbuhkan keyakinan untuk mendukung inovasi digital. Selanjutnya *vice president* dan *assistant vice president* selaku manajemen dapat memberikan panutan kepada bawahannya untuk membentuk kepercayaan dan keyakinan bersama terhadap perubahan, sehingga diharapkan akan meningkatkan kesiapan berubah PT. Bank Nagari menuju inovasi digital.

3. Faktor kontekstual pada PT. Bank Nagari perlu ditingkatkan untuk mendorong kesiapan berubah menuju inovasi digital, terutama menyangkut faktor budaya pengambilan keputusan. Berdasarkan data jawaban responden, pernyataan Perusahaan saya memiliki proses pengambilan keputusan terdesentralisasi yang memfasilitasi keterlibatan seluruh area / unit bisnis menggunakan portofolio TI untuk berinovasi memiliki skor 3,45 berada dibawah 3,5 yang mencerminkan tingkat kesiapan menengah. Terdapat 1 responden yang sangat tidak setuju dan 15 responden yang tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Desentralisasi tersebut berkaitan dengan struktur organisasi PT. Bank Nagari yang memiliki 34 cabang, dimana proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan teknologi informasi masih dilakukan secara terpusat, sehingga setiap cabang tidak memiliki kesempatan untuk mengeksplorasi berbagai ide inovasi digital sesuai dengan potensi wilayahnya. Apabila proses pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh area bisnis terkait dengan portofolio teknologi informasi didesentralisasikan, maka seluruh unit

bisnis yang terdapat di setiap cabang dapat mengambil keputusan sendiri terkait dengan strategi inovasi digital yang mereka butuhkan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesiapan berubah pada faktor kontekstual perusahaan.

4. Untuk meningkatkan kesiapan berubah terhadap inovasi digital, PT. Bank Nagari harus memperhatikan produk dan layanan digital, terutama mengenai tingkat kebaruan, kualitas, dan fiturnya. Hal ini tercermin dari pernyataan yang memiliki skor rendah, yaitu Penggunaan produk dan layanan digital perusahaan saya berbeda dibandingkan pesaing, Dalam hal platform produk, produk dan layanan digital perusahaan saya berbeda dari pesaing dan Produk dan layanan digital baru pada perusahaan saya adalah perbaikan kecil dari produk dan layanan yang sudah ada. Dengan meluncurkan produk dan layanan yang memiliki kualitas dan fitur yang baik serta menawarkan sesuatu yang baru dan berbeda dari pesaing, maka akan meningkatkan kesiapan berubah perusahaan terhadap inovasi digital.

5. Keselarasan strategi bisnis digital tidak lagi menjadi isu utama bagi PT. Bank Nagari. Meskipun keselarasan strategi bisnis dan digital tersebut sangat penting, namun PT. Bank Nagari telah melewati tahap keselarasan tersebut. Profil responden yang terdiri dari *vice president* dan *assistant vice president* telah memperkuat hal tersebut, bahwa secara manajerial, penyelarasan strategi bisnis dan digital telah dilakukan. Meskipun demikian, *vice president* dan *assistant vice president* PT. Bank Nagari harus melakukan supervise secara berkala terhadap penyelarasan strategi

tersebut, karena strategi tidak bersifat statis melainkan dinamis, sehingga strategi harus selalu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Saat ini PT. Bank Nagari telah berada pada tahap selanjutnya dari inovasi digital, yaitu bagaimana mengukur efektifitas implementasi inovasi digital tersebut. Sehingga PT. Bank Nagari perlu merancang suatu mekanisme untuk mengukur efektifitas implementasi inovasi digital yang telah dilakukan, salah satunya dapat dilakukan menggunakan metode *balanced scorecard*.

6. Berdasarkan perhitungan menggunakan tabulasi, diketahui bahwa secara karakteristik karyawan yang memiliki tingkat kesiapan berubah terendah untuk seluruh dimensi kesiapan berubah (perubahan valensi, perubahan efikasi dan faktor kontekstual) adalah karyawan dengan umur diatas 46 tahun, karyawan yang memiliki masa dinas diatas 21 tahun dan karyawan yang berada pada *grade* 15. Semakin senior karyawan yang berada pada ruang jabatan *vice president* dan *assistant vice president*, maka semakin rendah tingkat kesiapannya untuk berubah. Karyawan yang berada pada *grade* 15 dengan jabatan sebagai: pejabat sementara pemimpin divisi, pemimpin cabang A, pemimpin grup dan wakil pemimpin cabang utama memiliki tingkat kesiapan yang lebih rendah dibandingkan dengan jabatan lainnya. Untuk meningkatkan kesiapan berubah tersebut, PT. Bank Nagari perlu melakukan komunikasi yang intensif terhadap pegawai dengan karakteristik tersebut. PT. Bank Nagari dapat memprioritaskan berbagai diskusi dan pelatihan untuk meningkatkan kepercayaan mereka terhadap

kemampuan perusahaan sehingga mereka memiliki berkomitmen yang kuat dan ditunjang oleh berbagai faktor kontekstual yang mendukung kesiapan berubah terhadap inovasi digital.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

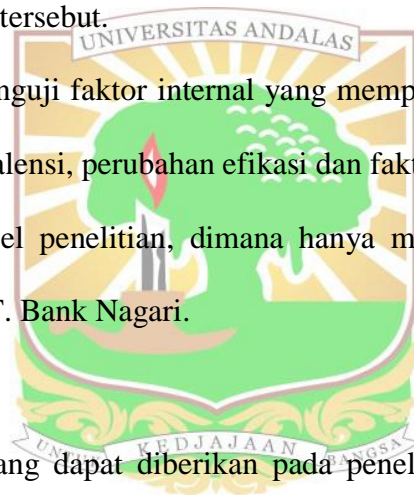
Dalam penelitian ini terdapat berbagai keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Peneliti hanya menguji kesiapan berubah PT. Bank Nagari untuk mengimplementasikan inovasi digital, namun belum menguji efektifitas dari implementasi tersebut.
2. Peneliti hanya menguji faktor internal yang mempengaruhi inovasi digital yaitu perubahan valensi, perubahan efikasi dan faktor kontekstual.
3. Terbatasnya sampel penelitian, dimana hanya menggunakan 85 sampel yang relevan di PT. Bank Nagari.

### 5.4 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan pada penelitian yang akan datang antara lain:

1. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penilaian efektifitas implementasi inovasi digital yang telah dilakukan PT. Bank Nagari, misalnya menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.
2. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan menggunakan teori atau model lain untuk mengukur kesiapan berubah, misalnya dengan menggunakan model yang diperkenalkan Lewin atau Lehman.





3. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang lain seperti kinerja, gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, kapabilitas dan lainnya.
4. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian pada sektor lain selain perbankan dan dengan sampel yang lebih besar.

