

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL PADA BANK XYZ

FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF DIGITAL TRANSFORMATION AT BANK XYZ

Elsi Elfrida^{*1}, Popong Nurhayati^{*}, Imam Teguh Saptono^{*}

^{*} Sekolah Bisnis, IPB University
Jl. Pajajaran Bogor 16151, Indonesia

Abstract: Increasingly high demands for digital acceleration and more digitally savvy societal behavior make digital transformation a strategy to improve company performance. This study aims to analyze the influence factors of strategic formulation, leadership, organizational culture, organizational structure change, resources, monitoring, communication, and technology on the implementation of digital transformation to further formulate strategies for strengthening the implementation of digital transformation that can be carried out by Bank XYZ. The study involved 85 respondents who were involved in the transformation team and five expert respondents. The results of the SEM-PLS analysis show that seven of the eight factors, namely strategy formulation, leadership, organizational culture, resources, monitoring, communication, and technology, have a positive and significant effect on the implementation of digital transformation, while the organizational structure change has no effect. The strategy for strengthening the implementation of digital transformation was analyzed using the Analytical Hierarchy Process (AHP) with the results showing that the leadership factor is a priority in strengthening the implementation of digital transformation. In line with this, the priority actor mapping analysis is the business directorate, and the goal of implementing digital transformation that is a priority is to increase productivity. Thus, the best alternative strategy that can be applied to strengthen the implementation of digital transformation is to sharpen KPIs on the outcome side so that the success and contribution of digital initiatives to the business as usual can be tracked.

Keywords: AHP, digital transformation, SEM PLS, strategy implementation, business as usual

Abstrak: Tuntutan akselerasi digital yang semakin tinggi serta perilaku masyarakat yang lebih digital savvy menjadikan transformasi digital sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh faktor formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi terhadap implementasi transformasi digital untuk selanjutnya dirumuskan strategi penguatan implementasi transformasi digital yang bisa dijalankan oleh Bank XYZ. Penelitian ini melibatkan 85 responden yang terlibat dalam tim transformasi dan lima responden pakar. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa tujuh dari delapan faktor yakni formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital, sedangkan perubahan struktur organisasi tidak berpengaruh. Strategi penguatan implementasi transformasi digital dianalisis menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dengan hasil menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi prioritas dalam penguatan implementasi transformasi digital. Analisis pemetaan aktor yang menjadi prioritas adalah direktorat bisnis, serta tujuan implementasi transformasi digital yang menjadi prioritas adalah peningkatan produktivitas. Dengan demikian, alternatif strategi terbaik yang dapat diterapkan untuk penguatan implementasi transformasi digital yaitu melalui penajaman KPI di sisi *outcome*, sehingga dapat dilakukan tracking atas keberhasilan inisiatif digital tersebut dan kontribusinya terhadap *business as usual*.

Kata kunci: AHP, implementasi strategi, SEM-PLS, transformasi digital, *business as usual*

Riwayat artikel:

Diterima

13 Agustus 2023

Revisi

14 November 2023

Diterima

4 Desember 2023

Tersedia online

31 Januari 2024

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Corresponding author:
Email: elsi.elfrida@gmail.com

PENDAHULUAN

Berbagai sektor harus beradaptasi dengan cepat di era revolusi industri 5.0 yang ditandai dengan berkembangnya berbagai inovasi teknologi. Sebagai penyempurnaan era 4.0, adanya teknologi seperti AI dan robot justru hadir untuk bekerja sama dengan manusia. Konsep penerapan industri 5.0 mendorong efisiensi serta produktivitas berkat adanya teknologi yang dimanfaatkan oleh kecerdasan manusia (Mumtaha dan Khoiri, 2019). Sebagai contoh saat ini banyak yang menggunakan teknologi AI bernama ChatGPT untuk mencari informasi dan mengerjakan banyak hal. Bagi perusahaan sebagai entitas bisnis, perubahan yang terjadi dapat menjadi peluang (*opportunities*) sekaligus sebagai tantangan atau ancaman (*threats*).

Era industri 5.0 telah menciptakan fenomena transformasi digital yang memberikan peluang dan tantangan baru bagi seluruh industri, termasuk perbankan (Krisnamurti *et al.* 2022). Industri perbankan dituntut untuk bisa menyesuaikan (adaptif) dan mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. Pemanfaatan berbagai teknologi di bidang layanan keuangan telah membawa perubahan yang signifikan pada industri perbankan.

Dampak perubahan tersebut dapat terlihat dari beberapa aspek pendorong perubahan lanskap perbankan masa depan yang akan bergeser dari bank tradisional yang *product centric* menjadi *customer centric*. Kondisi demikian mengharuskan perbankan untuk menempatkan transformasi digital sebagai prioritas dan salah satu strategi dalam upaya peningkatan daya saing. Disamping itu, Pandemi covid-19 telah mempercepat adopsi teknologi digital yang memaksa perubahan perilaku dan orientasi masyarakat ke arah *digital behavior*. Hal ini menjadi momentum percepatan transformasi pada industri perbankan.

Situasi bisnis dengan perubahan yang cepat juga berdampak pada Bank XYZ dengan beberapa tren tantangan yang semakin meningkat diantaranya perubahan preferensi nasabah *retail* yang semakin *digitally savvy*, tren pelemahan kondisi makro ekonomi, gangguan *value chain* dengan semakin meningkatnya kompetisi dengan lembaga non finansial seperti *fintech*, serta perubahan dalam regulasi yang menyebabkan profitabilitas dan manajemen likuiditas semakin tertekan. Fluktuasi kinerja di masa pandemi dan situasi

bisnis yang terus berubah menuntut manajemen Bank XYZ untuk merumuskan transformasi digital.

Transformasi digital merupakan proses bertahap yang mencakup tiga fase, yaitu *digitization*, *digitalization*, *digital transformation* (Verhoef *et al.* 2021). Menurut Westerman *et al.* (2011) transformasi digital adalah perubahan organisasi yang melibatkan orang, proses, strategi, struktur, melalui penggunaan teknologi dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja. Transformasi digital dapat dikatakan lebih fokus pada manusia dibandingkan teknologi digitalnya karena mengubah konsep organisasi menjadi lebih berpusat pada pelanggan, didukung dengan kepemimpinan, didorong adanya tantangan pada budaya perusahaan, serta pemanfaatan teknologi yang memberdayakan karyawan. Transformasi digital akan membawa pelaku perbankan, terutama para pemimpinnya ke dalam ekosistem keuangan baru, lebih dari sekedar menyediakan layanan *online* dan *mobile banking*.

Organisasi menyadari bahwa transformasi digital memiliki banyak keunggulan dan memperkaya pengalaman pelanggan. Transformasi digital banyak digunakan oleh perusahaan sebagai pilar untuk pendekatan kepada para nasabah. Namun, banyak kegiatan transformasi digital mengalami kegagalan karena menganggap transformasi hanya kegiatan teknologi semata. Banyak perusahaan yang mengaku telah *go digital* hanya dengan memindahkan toko fisik ke toko *online*, namun tidak mempertimbangkan elemen lain yang diperlukan untuk melakukan transformasi digital. Hal ini didukung oleh Robinson (2019) dan Argenti *et al.* (2021) menyatakan bahwa hanya 22% perusahaan yang berhasil bertransformasi baik dari perspektif keuangan dan digital sedangkan sisanya 78% gagal. Banyak pemimpin terlalu fokus pada *high level strategy*, tetapi tidak memperhatikan implementasinya (Tabrizi, 2019).

Formulasi strategi transformasi digital yang telah disusun dalam suatu *blueprint* perlu diimplementasikan untuk mencapai tujuan strategi. Proses implementasi meliputi penetapan tujuan, perumusan kebijakan atau peraturan yang mendukung pencapaian tujuan. Proses ini membutuhkan disiplin dan komitmen dari semua *stakeholder* yang terlibat. Menurut Tawse dan Tabesh (2020), implementasi strategi didefinisikan sebagai proses dinamis, berulang, dan kompleks yang terdiri dari berbagai aktivitas yang dilakukan manajer dan

karyawan untuk mengubah rencana strategis menjadi realitas untuk mencapai tujuan strategis. Implementasi yang efektif merupakan komponen penting dari keberhasilan organisasi dan sumber potensial keunggulan kompetitif.

Implementasi strategi menjadi titik penghubung antara formulasi strategi dengan evaluasi strategi yang sangat menentukan dari keberhasilan strategi yang dipilih oleh sebuah organisasi (Rajasekar, 2014). Menurut Bell *et al.* (2010) pelaksanaan strategi merupakan bagian yang paling rumit dan banyak memakan waktu. Strategi operasional berhubungan dengan pengelolaan komponen organisasi untuk menyelaraskan strategi level unit bisnis ke dalam proses terkait sumber daya, proses, dan manusia. Tindakan strategis digital tidak hanya menambah produk dalam *platform digital* atau bagaimana perusahaan tersebut *utilizing the technology*, namun pelaku bisnis juga perlu memperhatikan beberapa hal lainnya yang dapat menjadi penentu implementasi transformasi secara digital.

Beberapa penelitian mengenai faktor yang memengaruhi implementasi digital sudah diteliti sebelumnya, diantaranya penelitian dari Koseoglu *et al.* (2020) menganalisis *critical success factor* implementasi strategi digital pada industri perhotelan dan pariwisata di Hongkong. Menurut hasil penelitian, sebagian besar responden setuju bahwa komunikasi, keterlibatan pekerja, alokasi sumber daya, strategi yang jelas, dan kontrol/ pengawasan merupakan faktor kunci dalam implementasi. Penelitian lain oleh Amoo *et al.* (2019) dengan menganalisis sepuluh sektor industri di Inggris mengungkapkan bahwa faktor yang memengaruhi implementasi digital diantaranya alokasi sumber daya, struktur organisasi, keterlibatan senior management, *leading change*, komunikasi, persepsi, *feedback* dan kontrol, pengelolaan *project management*. Penelitian pada sektor perbankan juga dilakukan oleh Marlizar (2018) yang melakukan studi terkait implementasi strategi digital yang efektif di industri perbankan syariah. Berdasarkan pendekatan kualitatif terdapat dua faktor utama yang memengaruhi implementasi yaitu faktor internal meliputi, formulasi, kepemimpinan, budaya organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia, pengawasan dan komunikasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi teknologi dan lingkungan eksternal bisnis.

Beberapa hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM untuk melihat pengaruh formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi yang dijadikan acuan secara bersamaan terhadap implementasi transformasi digital di Bank XYZ yang merupakan bank konvensional, serta menggunakan metode AHP untuk merumuskan strategi penguatan implementasi transformasi digital.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi terhadap implementasi transformasi digital untuk selanjutnya dirumuskan rekomendasi strategi penguatan implementasi transformasi digital yang bisa dijalankan oleh Bank XYZ.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Bank XYZ Kantor Pusat Jakarta dengan waktu penelitian dilakukan selama tiga bulan, yaitu dari Mei 2022 sampai dengan Juli 2022. Teknik penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability* sampling, yaitu sampel yang dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yaitu responden yang terlibat dalam tim proyek transformasi digital minimal satu tahun di Bank XYZ.

Menurut Barclay *et al.* (1995) dalam buku yang ditulis oleh Hair *et al.* (2017) jumlah minimum sampel *Partial Least Squares* (PLS) yang dibutuhkan menggunakan *10 times rule*, yaitu (1) 10 kali jumlah indikator formatif terbesar yang digunakan untuk mengukur satu konstruk atau (2) 10 kali jumlah terbesar dari jalur struktural yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model struktural. Berdasarkan hal tersebut, jumlah sampel minimum dalam penelitian ini adalah minimal 80 responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner disusun berdasarkan skala Likert dengan empat alternatif jawaban yaitu: nilai 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Setuju), dan 4 (Sangat Setuju). Data sekunder diperoleh melalui penelusuran dan

telaah pustaka mendalam serta dokumen-dokumen yang dianggap relevan untuk kebutuhan penelitian ini seperti data internal Bank XYZ, data publikasi ilmiah, dan lain sebagainya.

Selanjutnya, dilakukan identifikasi faktor yang memengaruhi implementasi transformasi digital. Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan diduga formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi,

perubahan struktur organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi berpengaruh terhadap implementasi transformasi digital di Bank XYZ dengan indikator-indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 1. Untuk membuktikan pengaruh pada masing-masing faktor tersebut terhadap implementasi transformasi digital, akan dilakukan pengujian melalui analisis *Structural Equation Modelling* (SEM-PLS).

Tabel 1. Variabel dan indikator penelitian

Table 1. Research variables and indicators

Variabel (<i>Variables</i>)	Indikator (<i>Indicators</i>)	Referensi (<i>Reference</i>)
Formulasi Strategi (X1) (<i>Strategic formulation</i>)	X1.1 Visi, misi dan strategi yang menginspirasi (<i>inspiring vision, mission and strategy</i>)	Marlizar (2018), Njeru <i>et al.</i> (2017), Koseoglu <i>et al.</i> (2020), Pella (2016), De Oliveira <i>et al.</i> (2018).
	X1.2 Kejelasan Tujuan dan target Strategi (<i>clarity of strategic goals and targets</i>)	
Kepemimpinan (X2) (<i>Leadership</i>)	X2.1 Gaya Kepemimpinan (<i>leadership style</i>)	Marlizar (2018), Koseoglu <i>et al.</i> (2020), Campanelli (2017), De Waal (2018).
	X2.2 Peran Pemimpin (<i>leader role</i>)	
	X2.3 Kepemimpinan digital (<i>digital leadership</i>)	
	X2.4 Dukungan Pemimpin (<i>manajemen buy-in</i>)	
Budaya Organisasi (X3) (<i>Organizational culture</i>)	X3.1 Keterbukaan (<i>openness</i>)	Boudens <i>et al.</i> (2019), Singh <i>et al.</i> (2021), Campanelli (2017).
	X3.2 Kolaborasi (<i>collaboration</i>)	
	X3.3 Agen perubahan (<i>change agent</i>)	
	X3.4 Budaya berbasis kinerja (<i>performance driven culture</i>)	
Perubahan Struktur Organisasi (X4) (<i>Organizational structure change</i>)	X4.1 Perluasan Divisi (<i>division expansion</i>)	Pella <i>et al.</i> (2016), Amoo <i>et al.</i> (2019).
	X4.2 Penambahan Direktorat (<i>addition of directorates</i>)	
Sumber daya (X5) (<i>Resources</i>)	X5.1 Keterlibatan Pekerja (<i>employee engagement</i>)	Argenti <i>et al.</i> (2021), London <i>et al.</i> (2021), Njeru <i>et al.</i> (2017).
	X5.2 Kapabilitas Pekerja (<i>employee capabilities</i>)	
	X5.3 Alokasi SDM (<i>resources allocation</i>)	
	X5.4 Ketersediaan Anggaran (<i>budget availability</i>)	
Pengawasan (X6) (<i>Monitoring</i>)	X6.1 Sistem monitoring (<i>monitoring tools</i>)	Mckinsey (2018), Njeru <i>et al.</i> (2017), Campanelli (2017), De Oliveira <i>et al.</i> (2018).
	X6.2 Cadence yang terstruktur (<i>structured cadence</i>)	
	X6.3 Review/ evaluasi berkala (<i>periodic review</i>)	
Komunikasi (X7) (<i>Communication</i>)	X7.1 Program komunikasi inisiatif strategis (<i>strategic initiatives communication program</i>)	Boudens <i>et al.</i> (2019), Amoo <i>et al.</i> (2019), De Oliveira <i>et al.</i> (2018)
	X7.2 Sosialisasi change story (<i>socialization of change story</i>)	
Teknologi (X8) (<i>Technology</i>)	X8.1 Teknologi dan sistem informasi yang future ready (<i>technology and information system that are future ready</i>)	Hashem (2020), Singh <i>et al.</i> (2021), Hidayat (2018), Amiri <i>et al.</i> (2023)
	X8.2 Keakuratan dan keamanan data (<i>data accuracy and security</i>)	
	X8.3 Design yang sesuai dengan kebutuhan nasabah (<i>design that suits customer needs</i>)	
Implementasi Transformasi Digital (Y) (<i>Digital transformation implementation</i>)	Y1.1 Produktivitas (<i>productivity</i>)	Capusneanu (2021), Singh <i>et al.</i> (2021).
	Y1.2 Efisiensi bisnis proses (<i>business process efficiency</i>)	
	Y1.3 Kepuasan nasabah (<i>customer satisfaction</i>)	
	Y1.4 Pertumbuhan kinerja (<i>performance growth</i>)	

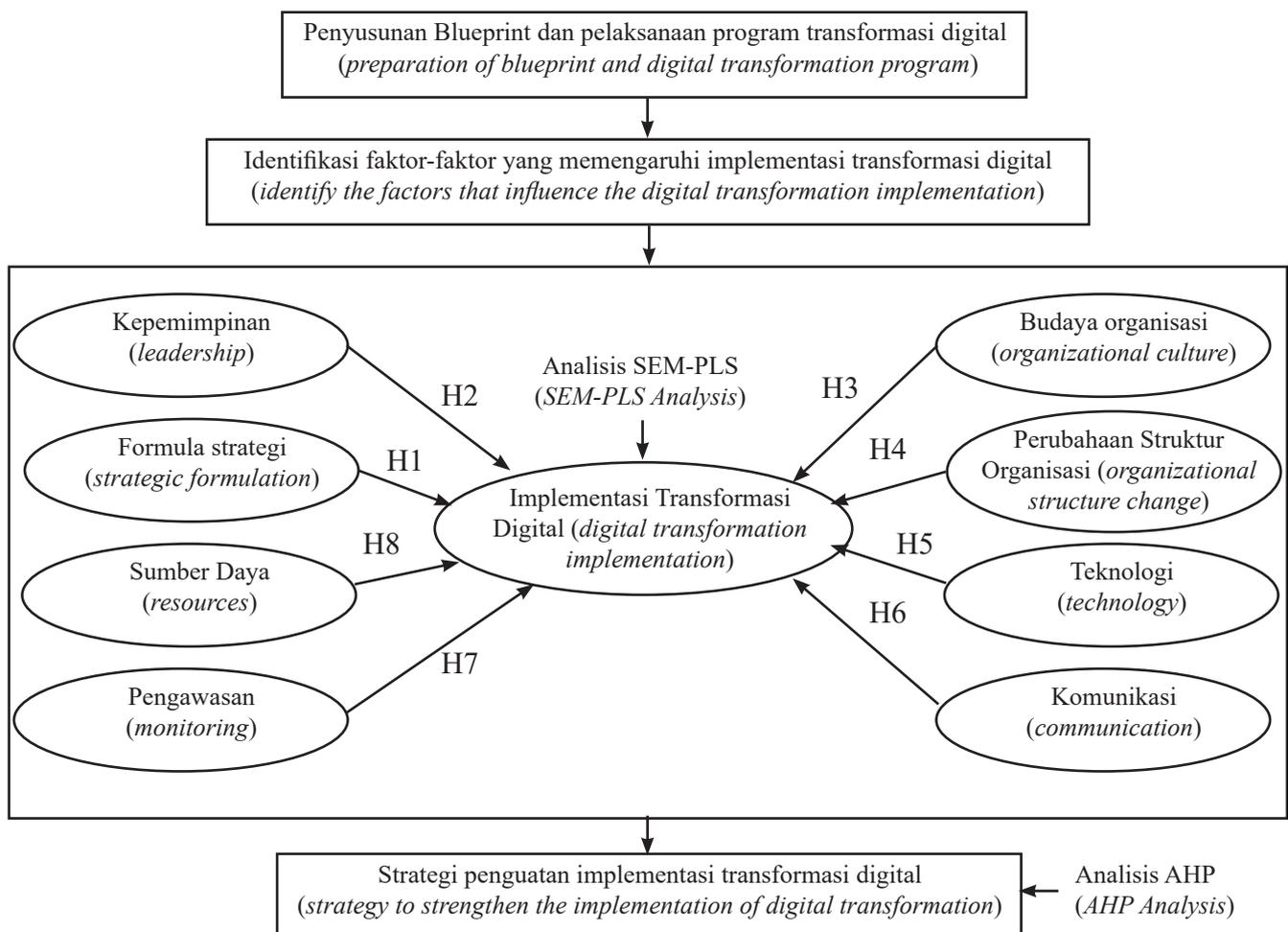
Hipotesis yang akan diuji pada penelitian ini diantaranya (H1) formulasi strategi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital pada Bank XYZ; (H2) kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital pada Bank XYZ; (H3) budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital pada Bank XYZ; (H4) perubahan struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital pada Bank XYZ; (H5) sumber daya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital pada Bank XYZ; (H6) pengawasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital pada Bank XYZ; (H7) komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital; (H8) teknologi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Rancangan model penelitian ditampilkan pada Gambar 1.

Selanjutnya perumusan strategi penguatan implementasi transformasi digital pada Bank XYZ menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Terdapat lima narasumber pakar baik internal maupun eksternal sebagai responden untuk menentukan strategi penguatan implementasi transformasi digital melalui analisis AHP.

HASIL

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu kelompok responden pertama dengan karakteristik responden yang terlibat dalam eksekusi transformasi digital ditinjau berdasarkan *role* dalam tim transformasi, masa kerja, usia, jenis kelamin, serta tingkat pendidikan terakhir. Selanjutnya responden kedua merupakan narasumber pakar dalam transformasi digital yang berasal dari pihak internal dan eksternal untuk perumusan strategi penguatan implementasi transformasi digital.



Gambar 1. Rancangan model penelitian

Berdasarkan data pada Tabel 2, responden pada penelitian ini berjumlah 85 orang dengan responden laki-laki sebanyak 43 orang (50,59%) dan perempuan sebanyak 42 orang (49,41%). Berdasarkan usia didominasi oleh karyawan pada rentang umur 30-39 tahun dengan persentase sebesar 69,41 persen. Mayoritas karyawan yang terlibat dalam tim transformasi digital di Bank XYZ memiliki masa kerja >6-9 tahun sebanyak 33 orang dengan persentase sebesar 38,82 persen. Selanjutnya dilihat dari *role* dalam tim proyek, responden penelitian ini mayoritas adalah *team member* yang menjalankan inisiatif transformasi digital yaitu sebanyak 41 orang dengan persentase sebesar 48,23 persen. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dengan mayoritas lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 54 orang dengan persentase 63,53 persen. Selanjutnya, kelompok responden kedua adalah narasumber pakar sebanyak lima orang yang berasal dari pihak internal dan eksternal untuk perumusan strategi penguatan implementasi transformasi digital.

Hasil Analisis SEM-PLS

Terdapat dua tahap analisis data dengan pendekatan SEM-PLS, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Analisis model pengukuran dilakukan untuk mengetahui validasi dan reliabilitas pengukuran model pada

penelitian. Evaluasi *outer model* terdiri dari *convergent validity*, *composite reliability*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

Uji *convergent validity* dapat dilihat pada nilai *loading factor* untuk setiap indikator variabel laten. Ghazali dan Latan (2015) menyebutkan nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7. Berdasarkan pengujian validitas pada Gambar 2 diketahui seluruh nilai *loading factor* > 0,7 yang berarti telah memenuhi syarat validitas. Pengujian kedua yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada model indikator reflektif. Syarat model memiliki validitas yang baik apabila masing-masing variabel laten dengan indikator reflektif memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hasil analisis yang terlihat pada Tabel 3 menunjukkan nilai AVE dari masing-masing variabel laten memiliki nilai > 0,5 sehingga model telah memenuhi syarat validitas.

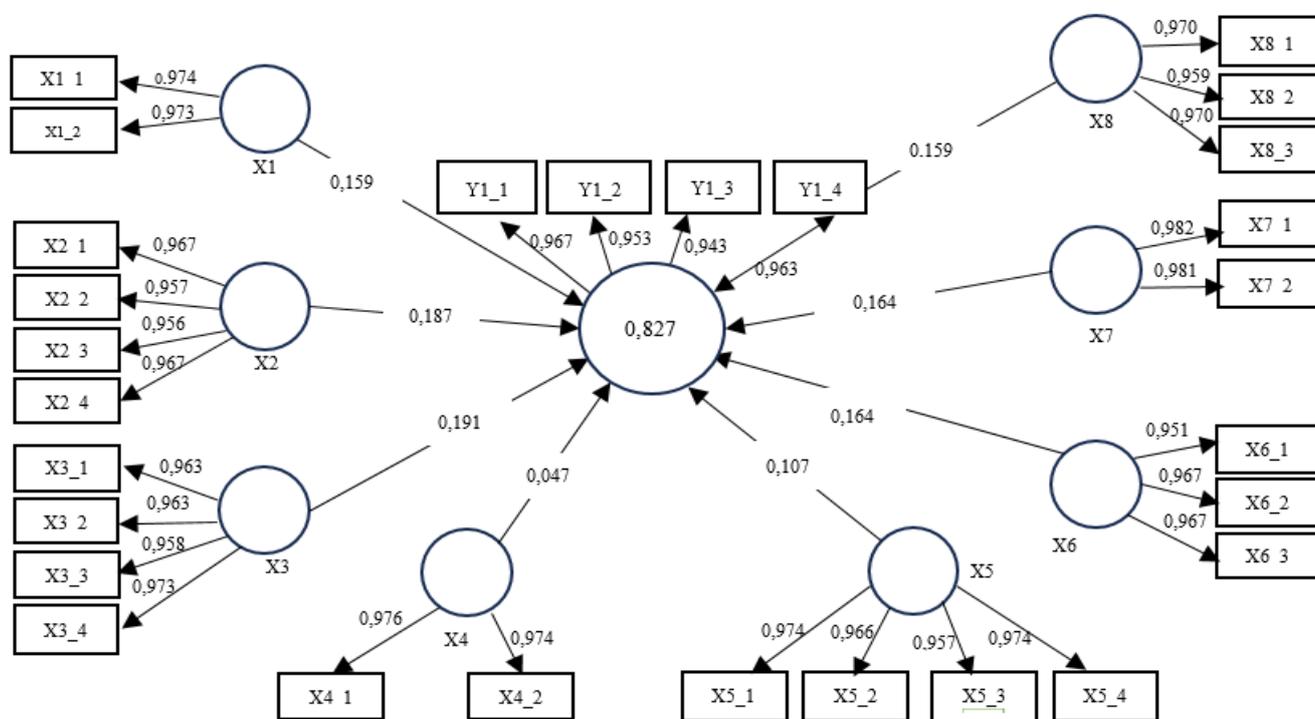
Selanjutnya dengan menganalisis reliabilitas *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*. Nilai CA berfungsi untuk menjelaskan reliabilitas semua indikator dalam model, sementara CR berfungsi untuk memprediksi konsistensi internal konstruk. Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai CA dan CR memiliki nilai diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten memiliki reliabilitas yang akurat, tepat dan konsisten.

Tabel 2. Karakteristik responden
Table 2. Respondent characteristics

Karakteristik (characteristics)	Kategori (category)	Jumlah (n = 85) Amount (n = 85)	Persentase (percentage)
Jenis Kelamin (<i>gender</i>)	Laki-laki (male)	43	50,59%
	Perempuan (female)	42	49,41%
Usia (<i>age</i>)	20-29 tahun (<i>year</i>)	20	23,53%
	30-39 tahun (<i>year</i>)	59	69,41%
	40-49 tahun (<i>year</i>)	6	7,06%
	50-56 tahun (<i>year</i>)	0	0,00%
Masa kerja (<i>working period</i>)	>1-3 tahun (<i>year</i>)	5	5,88%
	>3-6 tahun (<i>year</i>)	32	37,65%
	>6-9 tahun (<i>year</i>)	33	38,82%
	>9 tahun (<i>year</i>)	15	17,65%
Peran (<i>role</i>)	Project Manager	19	22,36%
	Project Secretary	25	29,41%
	Team member	41	48,23%
Pendidikan terakhir (last education)	S1	54	63,53%
	S2	31	36,47%
	S3	0	0,00%

Tabel 3. AVE, *cronbach's alpha*, dan *composite reliability*
Table 3. AVE, *cronbach's alpha*, and *composite reliability*

Variabel Variable	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR)
Formulasi strategi (<i>Strategic formulation</i>) (X1)	0,948	0,973	0,945
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) (X2)	0,925	0,980	0,973
Budaya (<i>Organizational culture</i>) (X3)	0,930	0,981	0,975
Perubahan struktur organisasi (<i>Organizational structure change</i>) (X4)	0,950	0,974	0,947
Sumber daya (<i>Resources</i>)(X5)	0,936	0,983	0,977
Pengawasan (<i>Monitoring</i>) (X6)	0,924	0,973	0,959
Komunikasi (<i>Communication</i>) (X7)	0,963	0,981	0,962
Teknologi (<i>Technology</i>) (X8)	0,933	0,977	0,964
Implementasi Transformasi Digital (<i>Digital transformation implementation</i>) (Y)	0,915	0,977	0,969



Gambar 2. Diagram jalur disertai nilai *loading factor*
Figure 2. Path diagram with *loading factor* value

Langkah terakhir dalam pengujian model pengukuran indikator reflektif adalah menganalisis *discriminant validity* baik pada tingkat indikator maupun variabel. Berdasarkan nilai *Fornell-Larcker* pada Tabel 4 nilai akar kuadrat AVE pada setiap variabel lebih besar daripada nilai korelasinya terhadap variabel laten lainnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa setiap variabel di atas memiliki kemampuan diskriminan yang baik.

Evaluasi *inner model* dimulai dengan analisis terhadap nilai *R-Square* (R^2) pada variabel endogen. Semakin dekat nilai yang mendekati angka 1, maka semakin kuat menunjukkan akurasi prediksi. Implementasi transformasi digital memiliki R^2 sebesar 0,827 yang berarti akurasi prediksi variabel eksogen terhadap variabel endogen kuat atau besar.

Tabel 4. Fornell-Larcker
Table 4. Fornell-Larcker

Variabel (Variable)	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	Y
Formulasi strategi (Strategic formulation) (X1)	0,974								
Kepemimpinan (Leadership) (X2)	0,598	0,962							
Budaya (Organizational culture) (X3)	0,597	0,615	0,964						
Perubahan struktur organisasi (Organizational structure change) (X4)	-0,179	-0,122	-0,132	0,974					
Sumber daya (Resources)(X5)	0,571	0,598	0,555	-0,263	0,968				
Pengawasan (Monitoring) (X6)	0,596	0,624	0,603	-0,202	0,536	0,961			
Komunikasi (Communication) (X7)	0,598	0,611	0,616	-0,214	0,558	0,593	0,982		
Teknologi (Technology) (X8)	0,604	0,620	0,615	-0,216	0,640	0,607	0,606	0,966	
Implementasi Transformasi Digital (Digital transformation implementation) (Y)	0,730	0,759	0,752	-0,161	0,685	0,733	0,735	0,746	0,957

Setelah melalui syarat pengukuran maka dapat dilakukan pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* pada SmartPLS dan akan didapatkan nilai t-hitung dan *p-values*. Keputusan hipotesis didapatkan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel atau *probability value (p-value)* dengan memperhatikan tingkat keyakinan $\alpha = 0,05$ dengan nilai t-tabel sebesar 1,96.

Pengaruh formulasi strategi terhadap implementasi transformasi digital

Pada Tabel 5, variabel formulasi strategi berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Hal ini menunjukkan bahwa faktor perumusan strategi dalam perusahaan menentukan sejauh mana desain strategi digital memudahkan implementasinya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa formulasi strategi merupakan faktor penting yang dapat menentukan implementasi transformasi digital (Marlizar, 2018; Njeru *et al.* 2017; Koseoglu *et al.* 2020; Pella, 2016).

Pengaruh kepemimpinan terhadap implementasi transformasi digital

Berdasarkan nilai t-statistik, variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Pemimpin yang berorientasi digital memungkinkan perusahaan untuk mendigitalkan lingkungan kerja dan budaya kerja mereka. Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya dimana kepemimpinan berperan penting dalam mewujudkan keberhasilan transformasi digital (Marlizar, 2018; Koseoglu *et al.* 2020; Campanelli, 2017).

Pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi transformasi digital

Variabel budaya organisasi berpengaruh positif signifikan. Penerapan budaya dan inovasi digital dapat mengubah pola pikir agar dapat beradaptasi dengan perkembangan digital dan berkolaborasi tanpa hambatan untuk mempercepat implementasi transformasi digital. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, perubahan budaya perlu diatasi sebelum proses transformasi dapat dimulai (Boudens *et al.* 2019; Singh *et al.* 2021; Campanelli, 2017).

Pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap implementasi transformasi digital

Hasil penelitian pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai t-statistik variabel perubahan struktur organisasi untuk implementasi transformasi digital sebesar 0,851 dibawah nilai t-tabel (1,96) sehingga dapat dikatakan variabel perubahan struktur organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap implementasi transformasi digital. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Pella *et al.* 2016 dan Amoo *et al.* 2019, dimana struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan. Perubahan struktur organisasi merupakan proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Perluasan divisi atau direktorat serta *dedicated business unit* tersendiri pada Bank XYZ tidak berdampak pada implementasi digital, dikarenakan eksekusi transformasi lebih banyak bertumpu di sisi *people*, sehingga jika terdapat perubahan organisasi baik itu perluasan maupun *dedicated unit*, selama terdapat alokasi sumber daya dan kapabilitas yang

tepat untuk tim transformasi maka tidak akan menjadi hambatan yang berarti di sisi implementasi. Menurut Speculand (2021), perubahan organisasi tidak akan efektif kalau manusia di dalamnya tidak berubah, sehingga apabila struktur organisasi berubah, namun sumber dayanya tidak mengalami perubahan dan tidak dialokasikan, maka tidak akan berdampak pada implementasi transformasi.

Pengaruh sumber daya terhadap pelaksanaan transformasi digital

Variabel sumber daya berpengaruh positif signifikan terhadap variabel implementasi transformasi digital. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana selain keterlibatan karyawan, kapabilitas pekerja perlu ditingkatkan terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dalam berbagai aspek untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas (Argenti *et al.* 2021; London *et al.* 2021). Dukungan anggaran juga memiliki peran penting mengingat transformasi digital membutuhkan biaya investasi yang besar.

Pengaruh pengawasan terhadap pelaksanaan transformasi digital

Variabel monitoring berpengaruh positif signifikan. Perusahaan memperkuat proses pemantauan dengan menyiapkan beberapa perangkat pemantauan pendukung serta sistem pelaporan rutin untuk tinjauan berkala. Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya dimana pemantauan merupakan sistem pendukung yang mendorong pelaksanaan transformasi dan *cadence* merupakan bagian integral dari penciptaan infrastruktur kinerja yang efektif (Njeru *et al.* 2017; Bucy *et al.* 2016).

Pengaruh komunikasi terhadap implementasi transformasi digital

Variabel komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel implementasi transformasi digital. Strategi dan perencanaan komunikasi yang baik dalam memberikan informasi dan meyakinkan seluruh pegawai melalui berbagai metode sosialisasi yang dituangkan dalam beberapa media komunikasi internal akan mendukung proses transformasi digital. Sejalan dengan penelitian Boudens *et al.* (2019), komunikasi perubahan yang berkelanjutan (*change story*) memiliki dampak terbesar, terutama untuk inisiatif transformasi digital di seluruh perusahaan.

Tabel 5. Hasil proses *bootstrapping* dan pengujian hipotesis
Table 5. *Bootstrapping process and hypothesis testing results*

Hubungan antar variabel (<i>Relationship between variables</i>)	T-statistik <i>T-statistics</i>	P value	Hipotesis <i>Hypothesis</i>
Formulasi strategi (<i>Strategic formulation</i>) (X1) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,277	0,023	Diterima (<i>accepted</i>)
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) (X2) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,426	0,015	Diterima (<i>accepted</i>)
Budaya (<i>Organizational culture</i>) (X3) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,350	0,019	Diterima (<i>accepted</i>)
Perubahan struktur organisasi (<i>Organizational structure change</i>) (X4) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	0,851	0,395	Ditolak
Sumber daya (<i>Resources</i>) (X5) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,060	0,040	Diterima (<i>accepted</i>)
Pengawasan (<i>Monitoring</i>) (X6) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,195	0,028	Diterima (<i>accepted</i>)
Komunikasi (<i>Communication</i>) (X7) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,135	0,033	Diterima (<i>accepted</i>)
Teknologi (<i>Technology</i>) (X8) → Implementasi transformasi digital (<i>Digital transformation implementation</i>)	2,319	0,021	Diterima (<i>accepted</i>)

Pengaruh teknologi terhadap pelaksanaan transformasi digital

Variabel teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel implementasi transformasi digital. Teknologi memegang peranan penting dalam keberhasilan implementasi transformasi digital karena dengan menerapkan teknologi digital pada bisnis, perusahaan akan memperoleh banyak keuntungan dari segi efisiensi waktu dan penghematan biaya. Sejalan dengan penelitian sebelumnya, tidak hanya teknologi yang siap untuk masa depan yang penting, tetapi akurasi dan keamanan data serta desain yang sesuai dengan pelanggan juga perlu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas implementasi strategi (Hidayat, 2018; Hashem, 2020; Singh *et al.* 2021).

Perumusan Alternatif Strategi

Rumusan alternatif strategi penguatan implementasi transformasi digital pada Bank XYZ dilakukan dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pengolahan vertikal dalam AHP bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh setiap elemen pada tingkat tertentu terhadap fokus tujuan utama (Saaty, 2012). Dalam hal ini, tingkat elemen terdiri dari kriteria faktor, sub-faktor, aktor, tujuan dan terakhir adalah alternatif strategi.

Analisis Kriteria Faktor terhadap Fokus

Elemen faktor yang memengaruhi penguatan implementasi transformasi digital pada Bank XYZ terdiri dari faktor formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, perubahan struktur organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi. Hasil pengolahan data pada Tabel 6 menunjukkan bahwa

faktor kepemimpinan memiliki peranan paling penting dikarenakan pemimpin mampu mendorong semua anggota organisasinya untuk berperan aktif dalam implementasi transformasi digital, memberikan ruang kontribusi, kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan capaian perusahaan secara berkelanjutan.

Faktor sumber daya menempati bobot terbesar kedua. Sumber daya menjadi penting mengingat keterlibatan Pekerja yang mumpuni dengan keterampilan digital dan analitis yang kuat dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dan pelanggan. Disamping itu, pelaksanaan transformasi digital membutuhkan alokasi anggaran yang cukup besar untuk mendukung terwujudnya *deliverables* sesuai aspirasi perusahaan. Selanjutnya, faktor formulasi strategi menjadi faktor dengan bobot ketiga terbesar dilanjutkan dengan budaya organisasi, pengawasan, komunikasi, teknologi dan struktur organisasi.

Analisis Kriteria Sub-Faktor terhadap Fokus

Penelitian ini terdiri dari 24 sub-faktor. Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa pada sub-faktor formulasi strategi, kejelasan tujuan dan target strategi memiliki nilai lebih penting (0,596). Penetapan tujuan dan target strategi kedepan yang telah diterjemahkan dalam rencana kerja perusahaan akan memudahkan dalam penyusunan formulasi strategi serta sebagai panduan upaya dan langkah-langkah bagi perusahaan dalam melakukan implementasi. Pada sub-faktor kepemimpinan, *digital leadership* merupakan sub-faktor yang memiliki nilai lebih penting (0,293). Pemimpin dengan *digital leadership* akan *aware* terhadap perkembangan dan tantangan digital.

Tabel 6. Bobot dan prioritas kriteria faktor terhadap fokus
Table 6. Weight and priority of factor criteria for focus

Faktor (<i>Factor</i>)	Bobot (<i>Weight</i>)	Prioritas (<i>Priority</i>)
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	0,188	1
Sumber daya (<i>Resources</i>)	0,171	2
Formulasi Strategi (<i>Strategic formulation</i>)	0,160	3
Budaya Organisasi (<i>Organizational culture</i>)	0,136	4
Pengawasan (<i>Monitoring</i>)	0,119	5
Komunikasi (<i>Communication</i>)	0,098	6
Teknologi (<i>Technology</i>)	0,082	7
Perubahan Struktur Organisasi (<i>Organizational structure change</i>)	0,046	8

Tabel 7. Bobot dan prioritas kriteria sub-faktor terhadap fokus
Table 7. Weight and priority of sub-factor criteria relative to focus

Sub-Faktor (<i>Sub-factor</i>)	Bobot (<i>weight</i>)	Prioritas (<i>priority</i>)
Sub-faktor Formulasi Strategi (<i>strategic formulation sub-factor</i>)		
Kejelasan Tujuan dan target Strategi (<i>clarity of strategic goals and targets</i>)	0,596	1
Visi, misi dan strategi yang menginspirasi (<i>inspiring vision, mission and strategy</i>)	0,404	2
Sub-faktor Kepemimpinan (<i>leadership sub-factor</i>)		
Kepemimpinan digital (<i>digital leadership</i>)	0,293	1
Dukungan Pemimpin (<i>manajemen buy-in</i>)	0,292	2
Peran Pemimpin (<i>leader role</i>)	0,263	3
Gaya Kepemimpinan (<i>leadership style</i>)	0,152	4
Sub-faktor Budaya organisasi (<i>organizational culture sub-factor</i>)		
Kolaborasi (<i>collaboration</i>)	0,432	1
Budaya berbasis kinerja (<i>performance driven culture</i>)	0,219	2
Keterbukaan (<i>openness</i>)	0,206	3
Agen perubahan (<i>change agent</i>)	0,143	4
Sub-faktor perubahan struktur organisasi (<i>organizational structure change sub-factor</i>)		
Perluasan Divisi (<i>division expansion</i>)	0,682	1
Penambahan Direktorat (<i>addition of directorates</i>)	0,318	2
Sub-faktor Sumber daya (<i>Resources sub-factor</i>)		
Kapabilitas Pekerja (<i>employee capabilities</i>)	0,28	1
Alokasi SDM (<i>resources allocation</i>)	0,251	2
Ketersediaan Anggaran (<i>budget availability</i>)	0,246	3
Keterlibatan Pekerja (<i>employee engagement</i>)	0,224	4
Sub-faktor Pengawasan (<i>monitoring sub-factor</i>)		
Sistem monitoring (<i>monitoring tools</i>)	0,378	1
Review/ evaluasi berkala (<i>periodic review</i>)	0,378	1
Cadence yang terstruktur (<i>structured cadence</i>)	0,244	2
Sub-faktor Komunikasi (<i>communication sub-factor</i>)		
Program komunikasi inisiatif strategis (<i>strategic initiatives communication program</i>)	0,717	1
Sosialisasi change story (<i>socialization of change story</i>)	0,283	2
Sub-faktor Teknologi (<i>technology sub-factor</i>)		
Design yang sesuai dengan kebutuhan nasabah (<i>design that suits customer needs</i>)	0,441	1
Keakuratan dan keamanan data (<i>data accuracy and security</i>)	0,354	2
Teknologi dan sistem informasi yang future ready (<i>technology and information system that are future ready</i>)	0,206	3

Sub-faktor selanjutnya yakni budaya organisasi dimana kolaborasi merupakan sub-faktor yang berperan penting (0,432). Kolaborasi merupakan hal krusial, mengingat banyak sekali *stakeholder* antar direktorat yang terlibat sehingga diperlukan sinergi dan kolaborasi di berbagai aspek demi mewujudkan kelancaran implementasi. Pada sub-faktor perubahan struktur organisasi, perluasan Divisi memiliki bobot lebih besar (0,682). Perluasan Divisi dapat mendorong implementasi transformasi digital dengan memberikan rentang kendali yang lebih luas.

Pada sub-faktor sumber daya, kapabilitas pekerja memiliki peranan penting (0,280). Pekerja dengan kapabilitas keahlian digital yang mumpuni, tangkas, inovatif sangat berperan dalam kelancaran proses implementasi. Disamping itu alokasi sumber daya perlu difokuskan pada tim yang terlibat dalam inisiatif transformasi, khususnya alokasi pekerja di sisi IT. Pada sub faktor pengawasan, sistem/*tools* monitoring dan review/evaluasi berkala menunjukkan peran yang paling besar (0,378). *Tools* monitoring dapat memberikan informasi yang membantu manajemen untuk menilai strategi secara keseluruhan, apakah berjalan sesuai rencana atau perlu beberapa penyesuaian.

Selanjutnya pada sub faktor komunikasi, program komunikasi inisiatif strategis (0,717) menunjukkan nilai yang penting. Untuk mengelola risiko resistensi, strategi komunikasi menjadi kunci utama untuk mewujudkan inovasi digital yang efektif. Terakhir, terhadap sub-faktor teknologi, *design* yang sesuai dengan kebutuhan nasabah (0,441) dinilai lebih penting. Desain memiliki dampak positif bagi nasabah untuk memberikan kemudahan dan meningkatkan pengalaman pelanggan dalam menggunakan suatu sistem atau aplikasi.

Analisis Kriteria Aktor terhadap Fokus

Pemetaan aktor menjadi hal yang sangat penting dalam perumusan strategi penguatan implementasi transformasi digital pada Bank XYZ guna mengetahui siapa saja yang terlibat di dalamnya. Adapun aktor yang terlibat adalah Direktorat Change Management, Direktorat Finance, Direktorat Bisnis, Direktorat Human Capital, Direktorat IT.

Berdasarkan Tabel 8, urutan prioritas aktor yang paling berperan penting adalah direktorat bisnis mengingat digitalisasi dilaksanakan disemua segmen bisnis dan tujuan transformasi digital adalah untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan. Sementara itu, direktorat *change management*, IT, *finance* dan human capital adalah aktor-aktor yang kemudian dapat mendukung direktorat bisnis sebagai aktor utama dalam penguatan implementasi transformasi digital. Direktorat *change management* memiliki peranan yang juga besar, dikarenakan bobot nilai tidak terpaut jauh dengan direktorat bisnis. Hal ini terkait peranan untuk membantu perusahaan dalam mengelola perubahan yang terjadi agar berdampak pada kinerja perusahaan, membantu perusahaan dalam menyelaraskan berbagai kebijakan dan perencanaan dengan perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal, membantu Perusahaan/organisasi lebih cepat merespon perubahan pasar, terutama permintaan dari konsumen dan melakukan pengawalan setiap proses perubahan atau transformasi.

Analisis Kriteria Tujuan terhadap Fokus

Implementasi transformasi digital pada Bank XYZ bertujuan untuk peningkatan produktivitas, efisiensi bisnis proses, peningkatan *customer satisfaction*, serta pertumbuhan kinerja. Peningkatan produktivitas merupakan tujuan yang terpenting dalam implementasi

transformasi digital (Tabel 9). Produktivitas karyawan dapat ditingkatkan dengan penggunaan *tool* yang mempermudah dan mempercepat proses kerja (Bican *et al.* 2020). Selain itu, prioritas tujuan kedua adalah peningkatan *customer satisfaction*, dimana transformasi digital akan memudahkan konsumen dalam memperoleh informasi terkait dengan produk atau jasa yang ditawarkan tanpa batasan waktu dan tempat. Pelayanan juga dapat dilakukan secara lebih optimal dengan perkembangan teknologi yang semakin memanjakan *user* dan *experience* yang mudah untuk digunakan.

Tujuan selanjutnya yakni pertumbuhan kinerja dimana transformasi digital dapat memicu peningkatan produktivitas yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, transformasi digital mendorong terciptanya inovasi baru yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan (Karagiannaki *et al.* 2017). Prioritas tujuan terakhir yaitu efisiensi bisnis proses dimana dalam mengaplikasikan teknologi digital perusahaan dapat memperoleh banyak keuntungan dari sisi efisiensi waktu. Di sisi biaya, pengeluaran masih perlu diperhitungkan dikarenakan membutuhkan masa transisi implementasi yang cukup panjang, mengingat investasi teknologi yang digunakan juga cukup tinggi. Jika implementasi telah diterapkan oleh seluruh Pekerja dalam memasarkan dan menunjang pekerjaan yang tercermin dari peningkatan produktivitas, maka nilai efisiensi akan langsung berdampak pada penurunan *overhead cost*.

Analisis Alternatif Strategi terhadap Fokus

Rumusan alternatif strategi penguatan implementasi transformasi digital pada Bank XYZ meliputi penajaman *Key Performance Indicator* (KPI), disiplin eksekusi, akselerasi jalur karir tim transformasi digital, *capability building* yang terstruktur. Berdasarkan data pada Tabel 10, alternatif strategi penajaman KPI merupakan prioritas utama dalam penguatan implementasi transformasi digital. Selanjutnya strategi disiplin eksekusi menjadi alternatif kedua yang dilanjutkan dengan *capability building* yang terstruktur serta alternatif terakhir adalah akselerasi jalur karir tim transformasi digital.

Penajaman KPI menjadi strategi kunci dikarenakan transformasi digital merupakan perjalanan yang dinamis dan dalam waktu yang cukup panjang. Untuk dapat mengukur apakah hasil dari implementasi

transformasi digital telah memberikan dampak bagi perusahaan perlu dilakukan penajaman parameter dan bobot di masing-masing *initiative owner* sehingga dapat terlihat hasil kontribusi transformasi digital dibandingkan dengan kinerja secara *business as usual*. Disamping itu, eksekusi inisiatif transformasi digital banyak melibatkan *stakeholder* lintas Direktorat, sehingga perlu dibuatkan mekanisme KPI orkestratif agar masing-masing implementor yang terlibat dapat terukur kinerjanya dan berusaha untuk memberikan kontribusi melampaui target yang diberikan.

Disiplin eksekusi menjadi alternatif strategi prioritas kedua dalam rangka penguatan implementasi transformasi digital. Hal ini dapat dipahami mengingat pelaksanaan implementasi transformasi digital terbagi pada beberapa tahapan/fase, dan sebagian rencana bisa saja gagal dikarenakan adanya kesenjangan eksekusi, sehingga dibutuhkan disiplin eksekusi dengan fokus pada tujuan yang paling penting, bertindak berdasarkan *lead measure*, membuat *scoreboard* agar implementasi dapat berjalan konsisten untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan mencapai aspirasi perusahaan baik itu jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Tabel 8. Bobot dan prioritas kriteria aktor terhadap fokus
Table 8. Weight and priority of actor criteria for focus

Aktor (<i>Actor</i>)	Bobot (<i>weight</i>)	Prioritas (<i>priority</i>)
Direktorat Bisnis (business directorate)	0,268	1
Direktorat Change Management (change management directorate)	0,259	2
Direktorat IT (IT directorate)	0,181	3
Direktorat Finance (finance directorate)	0,148	4
Direktorat Human Capital (human capital directorate)	0,144	5

Tabel 9. Bobot dan prioritas kriteria tujuan terhadap fokus
Table 9. Weight and priority of goal criteria relative to focus

Tujuan (<i>Goals</i>)	Bobot (<i>weight</i>)	Prioritas (<i>priority</i>)
Peningkatan produktivitas (<i>increased productivity</i>)	0,304	1
Peningkatan customer satisfaction (<i>increased customer satisfaction</i>)	0,282	2
Pertumbuhan kinerja (<i>performance growth</i>)	0,254	3
Efisiensi Bisnis Proses (<i>business process efficiency</i>)	0,160	4

Tabel 10. Bobot dan prioritas alternatif strategi terhadap fokus
Table 10. Weight and priority of strategic alternatives relative to focus

Alternatif Strategi (<i>strategic alternatives</i>)	Bobot (<i>weight</i>)	Prioritas (<i>priority</i>)
Penajaman KPI (<i>KPI sharpening</i>)	0,435	1
Disiplin eksekusi (<i>discipline execution</i>)	0,227	2
Capability building yang terstruktur (<i>structured capability building</i>)	0,213	3
Akselerasi jalur karir tim transformasi (<i>accelerate career path transformation teams</i>)	0,126	4

Capability building yang terstruktur sebagai alternatif strategi ketiga dalam rangka penguatan implementasi transformasi digital. Setiap Pekerja perlu mempelajari pengetahuan dan keterampilan (*skills*) terkait perubahan-perubahan baru dengan pemberian pelatihan spesialisasi yang relevan untuk menunjang kompetensi digital yang mengarah dengan peningkatan dan kebutuhan *customer experience* dalam rangka peningkatan kinerja dan daya saing SDM. Transformasi dengan pengembangan kapabilitas yang mumpuni dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Akselerasi jalur karir tim transformasi digital berada pada urutan prioritas keempat penting untuk tetap diperhatikan. Pemberian akselerasi *career path* tersebut akan meningkatkan produktivitas tim dalam rangka eksekusi transformasi digital, mengingat sangat kritical dan merupakan pekerja yang terpilih dan memiliki kompetensi yang mumpuni. Hal ini akan menjadikan pekerja berlomba-lomba untuk memberikan kontribusi terbaiknya dalam hal inovasi dan kompetensi untuk implementasi transformasi digital.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis SEM, faktor yang paling memengaruhi implementasi transformasi digital di Bank XYZ adalah Kepemimpinan. Oleh karena itu Perusahaan perlu membangun kepemimpinan yang berorientasi digital serta meningkatkan manajemen *buy in* dengan melakukan *bootcamp* kepada Pemimpin Unit Kerja baik itu di Kantor Pusat, Kantor Wilayah dan Kantor cabang untuk merubah *mindset*, mengkomunikasikan manfaat yang akan dihasilkan, mengelola resistensi dan memberikan pelatihan dan dukungan yang dibutuhkan. Selain itu, perlu penyesuaian dalam strategi *resourcing* Pemimpin dan proses mutasi di Unit Kerja, dimana sebaiknya tidak dilakukan mutasi terlebih dahulu, sehingga Pemimpin di Unit Kerja tersebut memiliki cukup waktu untuk mengimplementasikan inisiatif digital di masing-masing Unit Kerja.

Melalui analisis AHP, Penajaman KPI merupakan strategi prioritas untuk penguatan implementasi digital di Bank XYZ. Implikasi manajerial yang disarankan untuk hal ini adalah Perusahaan dapat melakukan penambahan parameter *Minimum Viable Product* (MVP) serta *outcome* inisiatif seperti volume transaksi, *fee based income*, *loan disbursement*, dll

dengan bobot minimal 10% pada tim transformasi dan Divisi pendukung. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan perlu menetapkan KPI orkestratif dengan melakukan *alignment* pada *stakeholder* yang terlibat serta penyesuaian di sisi sistem *performance* untuk memastikan dapat dilakukan *tracking* atas keberhasilan inisiatif digital tersebut dan kontribusinya terhadap *business as usual*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, tujuh dari delapan faktor yakni formulasi strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, sumber daya, pengawasan, komunikasi, dan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital, sedangkan perubahan struktur organisasi tidak berpengaruh. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Pella *et al.* 2016 dan Amoo *et al.* 2019, dimana struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan. Perubahan struktur organisasi merupakan proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Perluasan divisi atau direktorat serta *dedicated business unit* tersendiri pada Bank XYZ tidak berdampak pada implementasi digital, dikarenakan eksekusi transformasi lebih banyak bertumpu di sisi *people*, sehingga jika terdapat perubahan organisasi baik itu perluasan maupun *dedicated unit*, selama terdapat alokasi sumber daya dan kapabilitas yang tepat untuk tim transformasi maka tidak akan menjadi hambatan yang berarti di sisi implementasi.

Perumusan alternatif strategi dengan pendekatan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan menjadi prioritas dalam penguatan implementasi transformasi digital. Analisis pemetaan aktor yang menjadi prioritas adalah direktorat bisnis, serta tujuan implementasi transformasi digital yang menjadi prioritas adalah peningkatan produktivitas. Dengan demikian, alternatif strategi terbaik yang dapat diterapkan untuk penguatan implementasi transformasi digital pada Bank XYZ yaitu melalui penajaman KPI di sisi *outcome*, sehingga dapat dilakukan *tracking* atas keberhasilan inisiatif digital tersebut dan kontribusinya terhadap *business as usual*.

Saran

Dalam pengawalan progress inisiatif digital diharapkan dapat dilakukan *flagging* atau *early warning sign* pada sistem monitoring atas inisiatif yang berpotensi mengalami kendala untuk dilakukan tindakan preventif. Dalam penyusunan KPI inisiatif digital diharapkan dapat dilakukan *challenge session* untuk penajaman *outcome* dan *alignment* antara seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam tim proyek digital. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukan faktor eksternal yang dapat memengaruhi implementasi, serta penelitian dapat diperluas dengan responden tidak terbatas pada tim proyek transformasi digital, namun seluruh Pekerja yang terlibat dalam implementasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Amiri M, Hashemi-Tabatabaei M, Keshavarz-Ghorabae M, Antucheviciene J, Šaparauskas J, Keramatpanah M. 2023. Evaluation of digital banking implementation indicators and models in the context of industry 4.0: A fuzzy group MCDM approach. *Axioms* 12(6): 516. <https://doi.org/10.3390/axioms12060516>
- Amoo N, Mumford JH, Ruzibuka J, Akwei C. 2019. Conceptualizing and measuring strategy implementation: a multidimensional view. *Journal Strategic Change* 28(6):445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- Argenti PA, Berman J, Calsbeek R, Whitehouse A. 2021. *The secret behind successful corporate transformations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/the-secret-behind-successful-corporate-transformations> [3 Januari 2022].
- Bell P, Dean G, Gottschalk P. 2010. Information management in law enforcement: the case of police intelligence strategy implementation. *Journal Information Management* 30(4):343-349. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.01.002>
- Bican P, Brem A. 2020. Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability* 12(13):5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>
- Boudens J, Palmer R, Weddle B. 2019. *Mobilize your organization with a powerful change story*. Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizationalperformance/our-insights/the-organization-blog/mobilize-your-organization-with-a-powerful-change-story>. [3 Januari 2022].
- Campanelli AS, Bassi D, Parreiras FS. 2017. Agile transformation success factors: a practitioner’s survey. *Advanced Information Systems Engineering*. 29th International Conference, CAiSE 2017, Essen, Germany, June 12-16, 2017, Proceedings
- Campos-García I. 2022. Digital transformation of the spanish banking sector: Impact on jobs and roles. *UCJC Business and Society Review* (72):110-155. <https://doi.org/10.3232/UBR.2022.V19.N1.03>.
- Capusneanu S, Mates D, Turkes MC, Barbu CM, Staras AI, Topor DI, Stoenica L, Fulop MT. 2021. The impact of force factors on the benefits of digital transformation in Romania. *Applied Science*. <https://doi.org/10.3390/app11052365>.
- De Oliveira CA, Carneiro J, Esteves F. 2018. Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal Business Research* 105:333-344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>.
- De Waal, A. 2018. Success factors of high performance organization. *Measuring Business Excellence* 22(4):375–390. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2018-0055>.
- Feher P, Varga K. 2019. Digital Transformation in the Hungarian Banking Industry - Experiences with Design Thinking. *Society and Economy* 41: 293–310. <https://doi.org/10.1556/204.2019.41.3.2>.
- Gartner. 2020. *Covid-19 accelerates digital strategy initiatives*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/covid-19-accelerates-digital-strategy-initiatives>. [3 Januari 2022].
- Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M., Ringle CM. 2019. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review* 31(1): 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hashem G. 2020. Organizational enablers of business process reengineering implementation. *Journal Productivity and Performance Management* 69(2):321-343. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0383>.
- Kane GC, Palmer D, Phillips AN, Kiron D, Buckley N. 2015. Strategy, not technology, Drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Karagiannaki A, Vergados G, Fouskas K. 2017. The impact of digital transformation in the

- financial services industry: Insights from an open innovation initiative in fintech in Greece. *Journal of Strategic Information*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.00>.
- Koseoglu MA, Altin M, Chan E, Aladag OF. 2020. What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>.
- Krisnamurti P, Ratnawati A, Widi A. 2022. Acceptance analysis of X super app digital banking service through TAM and TPB Integration. *Business Review and Case Studies* 3(3):271-279. <https://doi.org/10.17358/brcs.3.3.271>.
- Marlizar A. 2018. Faktor-faktor yang memengaruhi implementasi strategi yang efektif dalam industri Bank Syariah. *Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA)* 8(1). <https://doi.org/10.37598/jimma.v8i1.578>
- Mohammed Hitham MH, Elkadi H, Tazi NE. 2023. Identifying and prioritizing digital transformation elements using fuzzy analytic hierarchy process. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* 14(9). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2023.0140986>.
- Mumtaha HA, Khoiri HA. 2019. Analisis dampak perkembangan revolusi industri 4.0 dan society 5.0 pada perilaku masyarakat ekonomi (e-commerce). *JURNAL PILAR TEKNOLOGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Teknik* 4(2):55–60. <https://doi.org/10.33319/piltek.v4i2.39>.
- Naimi-Sadigh A, Asgari T, Rabiei M. 2022. Digital transformation in the value chain disruption of banking services. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2):1212-1242. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>
- Njeru WG, Awino ZB, Adwet K. 2017. Strategy implementation: mckinsey's 7s framework configuration and performance of large supermarkets in Nairobi, Kenya. *Journal of Business Research* 5(6):1-17. <https://doi.org/10.14738/abr.56.3262>.
- Pella DA, Sumarwan U, Daryanto A, Kirbrandoko. 2013. Model implementasi strategi sebagai determinan kinerja perusahaan. *Jurnal Management Teknologi*.
- Rajasekar J. 2014. Factors Affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science* 5(9):169-183.
- Robinson H. 2019. *Why do most transformations fail?*. Mckinsey & company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson>. [3 Januari 2022].
- Saaty TL, Vargas LG. 2012. *Models, methods, concepts & applications of the Analytic Hierarchy Process*. 2nd ed. New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3597-6>.
- Singh S, Sharma M, Dhir S. 2021. Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. *Journal Technology in Society* 67. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101763>.
- Tabrizi B, Lam E, Girard K, Irvin V. 2019. *Digital transformation is not about technology*. Harvard Business Review.
- Taka ME, Bayarcelik EB. 2023. Sustainable digital transformation of financial institutions. *Business & Management Studies: An International Journal* 11(1):253-269. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i1.2181>
- Tawse A, Tabesh P. 2020. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *Journal European Management* 39(1):22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>.
- Tran LQT, Phan DT, Herdon M, Kovács L. 2022. Assessing the digital transformation in two banks: Case study in Hungary. *AGRIS on-Line Papers in Economics and Informatics* 14(2):121-134. <https://doi.org/10.7160/aol.2022.140210>.
- Verhoef PC, Broekhuizen T, Bartb Y, Bhattacharyya A, Donga JQ, Fabiana N, Haenleinc M. 2019. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal Business Research* 122:889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- Westerman G, Calm ejane C, Bonnet D, Ferraris P, McAfee A. 2011. *Digital transformation: a road-map for billion-dollar organizations*. Capgemini Consulting. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf [3 Januari 2022].