

Change Management for Transformation of Digital Banking

Paulima Samosir
Information Systems Management
Department
BINUS Graduate Program-Master of
Information Systems Management
Bina Nusantara University
Jakarta 11480, Indonesia
paulima.samosir@binus.ac.id

Riyanto Jayadi
Information Systems Management
Department
BINUS Graduate Program-Master of
Information Systems Management
Bina Nusantara University
Jakarta 11480, Indonesia
riyanto.jayadi@binus.edu

Abstract—Bank 4.0 is about the ease of accessing bank or making bank is in our hands. Also, the utility whenever and wherever we need financial solutions, in real-time, programmed according to the behavior of each customer. Banks in their development can choose to change their business model towards digital banking. For this reason, it is necessary to carry out a good change management strategy so that the digital bank transformation process can be carried out. Not only those who are directly involved in the Change Management project but stakeholders within the organization are also involved. This study aims to design how change management strategies help banks transform into digital banks using qualitative descriptive methods. The author collects several theories to explore more deeply the use of change management in organizations. In implementing change management, organizations can use a framework as introduced by Kurt Lewin, John Kotter, or the ADKAR framework from PROSCI [1]. The ADKAR model is considered to have advantages in identifying gaps that occur during the change process by instilling awareness, desire, knowledge, ability, and reinforcement. The impact of this transformation led to changes in the organizational structure, business processes, and use of technology within the bank. It is hoped that the application of the ADKAR model can help banks make changes to their business models toward digital banking.

Keywords—change management, digital banking, banking 4.0, Pandemic COVID-19, ADKAR, sistem informasi.

I. INTRODUCTION

Saat ini kita hidup di-era yang sangat cepat berubah, berkembang dinamis dan lingkungan bisnis yang kompleks. *Technology disruption* jauh lebih cepat dari yang bisa kita bayangkan. Kemajuan teknologi dari masa ke masa terus berkembang, mulai dari era teknologi pertanian, era teknologi industri, era teknologi informasi, serta era teknologi komunikasi dan informasi [2]. Dalam industri perbankan saat ini teknologi sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Teknologi digital merupakan sebuah teknologi informasi yang lebih mengutamakan kegiatan dilakukan secara komputer/ digital dibandingkan menggunakan tenaga manusia [2].

Kemajuan teknologi memberikan dampak pada industri perbankan menjadikan bank berada pada era Bank 4.0. Bank 4.0 adalah mengenai kemampuan untuk mengakses utilitas perbankan kapan pun di mana pun kita membutuhkan solusi keuangan, secara real time, diprogram sesuai dengan perilaku masing – masing nasabahnya [3]. Era bank 4.0 ini akhirnya mendesak bank – bank untuk mengembangkan keterampilan baru, fungsi baru dan kecakapan baru, yang berbeda dari yang sebelumnya mereka jalankan. Perlu diingat sejak 2015 yang menjadi pesaing bank untuk menciptakan suatu inovasi baru bukanlah datang dari sesama bank melainkan dari perusahaan *financial technology*. Pelaku *fintech* (finansial teknologi) Indonesia pada periode 2015-2016 tumbuh 78 persen dengan jumlah pemain local terdaftar sekitar 135 – 140 pemain [4].

Dalam kegiatan ekonomi produktif, industri perbankan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia karena telah menjadi industri jasa yang memberikan kontribusi terhadap pendapatan negara dan berfungsi sebagai lembaga intermediasi untuk

menampung dana masyarakat dan menyalurkannya kembali [5]. Kegiatan ekonomi produktif dapat juga tidak berjalan dengan mulus, seperti yang terjadi pada tahun 2020 di mana seluruh dunia dihadapkan pada pandemic Covid-19. Pandemic Covid-19 merupakan salah satu penyebab yang mengakibatkan penurunan produksi dan penawaran sehingga menimbulkan kerugian bagi usaha berskala besar ataupun kecil walaupun pada akhirnya Indonesia tercatat surplus sebesar USD2,6 miliar pada laporan Neraca Pembayaran Indonesia (NPI) triwulan IV 2020 [6].

Pandemic Covid-19 juga akhirnya membatasi mobilitas atau ruang gerak masyarakat dimana diberlakukannya *social distancing & physical distancing*. Peraturan ini kemudian menimbulkan pertanyaan kepada masyarakat bagaimana jika mereka ingin membuka rekening, menabung, mengajukan kredit atau pinjaman dan menggunakan layanan perbankan lainnya, tanpa harus menghadirkan diri secara fisik di bank bersangkutan. Selain itu pandemi Covid-19 telah membuat pendapatan dari penyaluran pembiayaan mengalami penurunan [7] dan seluruh negara tidak dapat memprediksi kapan berakhirnya pandemi covid-19 [8].

Untuk menghadapi situasi ini bank harus segera melakukan perubahan konsep bank tradisional menjadi digital banking. Dengan memasuki era digital bank terdorong untuk menciptakan digital banking system atau *office-less* sehingga mengalami transformasi ke bentuk digital. Untuk mendukung transformasi digital, industri perbankan harus dapat melakukan yang lebih dari sekedar menyediakan layanan *online* dan *mobile banking* [5]. Jika dibandingkan dengan sektor lainnya, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di dunia perbankan relatif lebih maju [9]. Digitalisasi dalam perbankan juga didorong oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan mengeluarkan Peraturan OJK No.12/POJK.03/2018 mengenai Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital Oleh Bank Umum.

Keadaan ini mulai membuat bank – bank di Indonesia bertransformasi dan mulai berlomba menarik masyarakat agar untuk menabung dan bertransaksi melalui proses digitalisasi yang disediakan oleh bank. Tahun 2020 jumlah unduhan aplikasi pun meningkat sebesar 7% jika dibandingkan dengan tahun 2019, yakni 3,8 juta unduhan pada 2019 menjadi 4,1 juta unduhan pada 2020. Beberapa bank digital yang mengalami peningkatan unduhan pada tahun 2020. Berdasarkan informasi Jenius bank digital milik BTPN mengalami kenaikan dari 1,6 juta menjadi 1,9 juta unduhan. Kemudian, Nyala milik OCBC NISP dan TMRW serta UOB Indonesia masing-masing memiliki 700 ribu dan 400 ribu unduhan pada 2020. Walau demikian, terdapat beberapa bank digital yang mengalami penurunan jumlah unduhan pada tahun 2020. PermataME milik Bank Permata dan D-Bank milik Bank Danamon, keduanya merosot 100 ribu unduhan. Begitupula jumlah unduhan digibank milik Bank DBS Indonesia pun turun hingga 400 ribu unduhan karena proses verifikasi harus dilakukan secara offline [10].

Dari permasalahan tersebut, penelitian ini ditujukan untuk memberikan pandangan lebih luas mengenai bagaimana proses terjadinya transformasi digital pada industry banking agar bank dapat menciptakan sebuah inovasi untuk menghasilkan produk digital bank yang diminati masyarakat. Perubahan atau transformasi pada suatu perusahaan sangatlah tidak mudah dan membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Change Management diperlukan tidak hanya untuk mereka yang terlibat langsung di dalam Proyek, tetapi juga bagi *stakeholder* di dalam organisasi [11]. Perubahan aktivitas individu mulai dipengaruhi oleh proses transaksi yang dilakukannya, nantinya setiap individu sudah tidak lagi mengandalkan uang tradisional tetapi sudah menggunakan uang virtual/ uang digital [2]. Pada dasarnya Change management adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan lancar dan memastikan bahwa perubahan yang dilakukan memberikan manfaat bagi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasinya [12].

Berikut ini adalah beberapa definisi mengenai change management menurut para ahli:

- Bennet P. Lientz dan Kathryn P. Rea, mengatakan manajemen perubahan adalah suatu pendekatan yang dilakukan untuk merencanakan, merancang, mengimplementasikan, mengelola, mengukur dan memelihara perubahan dalam pekerjaan dan bisnis proses [13].
- Sangkala (1999), manajemen perubahan merupakan teknik yang digunakan untuk menciptakan dan mendukung perubahan dalam suatu organisasi [13].
- Karen Coffman dan Katie Lutes (2007), manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan [13].
- Holger Nauheimer (2007), manajemen perubahan dapat digambarkan sebagai proses, alat, dan teknik untuk mengelola proses perubahan pada sisi manusia untuk mencapai hasil yang diperlukan dan mewujudkan perubahan secara efektif melalui agen perubahan, tim, dan sistem yang lebih luas [13].
- Dr. John P. Kotter (2011), manajemen perubahan adalah suatu pendekatan yang dilakukan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi menjadi kondisi masa depan yang diinginkan [14].
- Wibowo (2011:193), manajemen perubahan adalah suatu proses yang sistematis dalam menerapkan pengetahuan yang diperlukan, sarana dan sumber daya untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut [15].

Dari beberapa definisi dan pengertian mengenai Manajemen Perubahan di atas, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya Manajemen Perubahan merupakan suatu proses untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik, baik bagi perorangan maupun organisasi secara sistematis.

Para ahli juga mengemukakan bahwa terdapat beberapa framework change management yang dapat digunakan organisasi sebagai tools untuk membantu organisasi melakukan perubahan dengan baik.

II. METODE PENELITIAN

A. Teori Kurt Lewin

Konsep *force field analysis* yang dikembangkan oleh Lewin (1951) digunakan untuk membantu menganalisis dan memahami kekuatan terhadap suatu inisiatif perubahan. *Force field analysis* adalah sebuah teknik untuk melihat gambaran utama yang melibatkan semua kekuatan yang dapat mendorong perubahan (*driving forces*) dan kekuatan yang menjadi kendala perubahan (*resisting forces*). Lewin juga menjelaskan bahwa perubahan terdiri dari proses *unfreezing* (mengenal perlunya perubahan), *changing* (berusaha untuk menciptakan kondisi baru), dan *refreezing* (menggabungkan, menciptakan, dan memelihara perubahan) [16].



Gambar 1. Model Change Management - Kurt Lewin [16]

B. Teori John Kotter

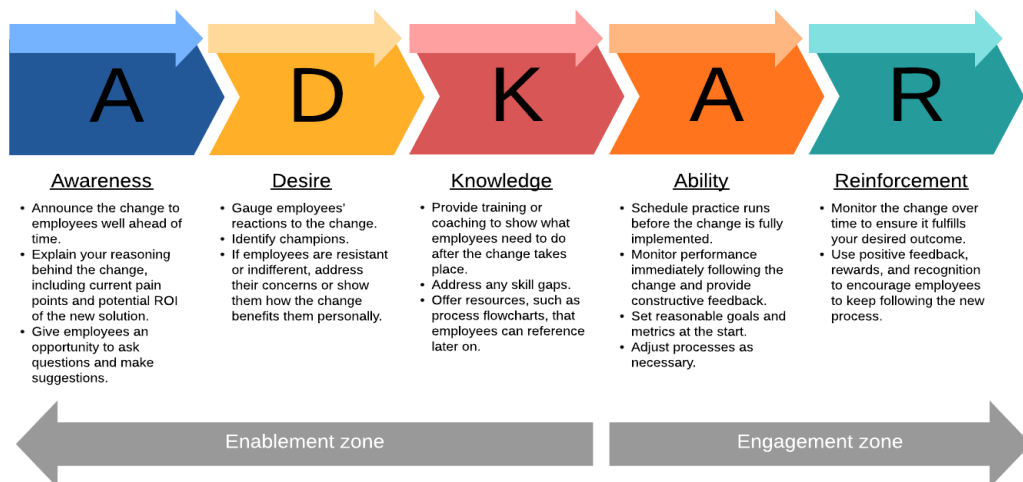
John Kotter memperkenalkan 8 langkah Perubahan ini untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah dan untuk meningkatkan peluang keberhasilannya. 8 langkah perubahannya adalah:



Gambar 2. Model Change Management - John Kotter [17]

C. Teori Prosci ADKAR

ADKAR adalah model perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Prosci Research untuk membantu manajemen perubahan. ADKAR merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability dan Reinforcement. Awareness merupakan kesadaran akan perlunya dilakukan perubahan. Desire adalah upaya untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan. Knowledge diartikan sebagai bagaimana perubahan harus dilakukan. Ability adalah kebutuhan kemampuan dan perilaku baru untuk mengimplementasikan suatu perubahan. Reinforcement adalah memperkuat upaya agar hasil dari perubahan bisa berkelanjutan.



Gambar 3. Model Change Management - Prosci ADKAR [18]

Masing – masing framework model perubahan memiliki kelebihan dan juga kekurangan, diantaranya:

Table 1.
Perbandingan Antar Model Change Management

Model/ Teori	Kelebihan	Kekurangan
Kurt Lewin	Memiliki kerangka kerja yang sederhana dan mudah dipahami [16].	Memiliki risiko penurunan akan keterlibatan karyawan dalam tahap <i>refreezing</i> [16].
	Sangat cocok jika organisasi ingin mendapatkan profit dan melakukan perubahan drastis [16].	Sangat sederhana sehingga tidak cocok jika organisasi memiliki inovasi yang tinggi [16].
	Membantu pimpinan dalam menentukan perubahan yang tepat karena diperlukan ketelitian dalam menganalisis setiap aspek yang diubah [16].	
Kotter	<i>Roadmap</i> yang mudah dipahami bahkan oleh seorang manajer yang awam dalam <i>change management</i> [16].	Model ini fokus pada tahapan perubahan, bukan kepada penerimaan dan kesiapan komponen perusahaan untuk berubah [16].
	Memiliki langkah – langkah yang rinci dan jelas [16].	Setiap langkah harus dilakukan berurutan. Jika tidak, akan terjadi <i>illusion of speed</i> (kecepatan maya) yang menyebabkan perubahan tidak sempurna [16].
	Cocok untuk semua jenis perusahaan [16].	
Adkar	Sangat cocok digunakan untuk manajemen perubahan pada level individual karena model ini bisa menunjukkan apa yang harus dilakukan individu dalam proses perubahan organisasi.	Model ini melihat perubahan organisasi dari sisi individu karyawan bukan dari organisasi secara keseluruhan. Oleh karenanya model ini tidak mampu melihat factor-faktor lain selain factor manusia yang seringkali persoalannya jauh lebih kompleks.
	Cocok untuk proyek perubahan berskala besar dan bisa digunakan untuk mendiagnosis tingkat kegagalan perubahan, mengembangkan tindakan-tindakan kreatif, dan memfasilitasi komunikasi antara pihak manajer dan karyawan	Seperti model yang lain, model ini cenderung menyederhanakan masalah
	Bisa digunakan oleh manajer perubahan untuk mengidentifikasi terjadinya gap selama proses perubahan berlangsung dan memberikan saran-saran dan panduan yang perlu diberikan kepada karyawan	
	Bisa digunakan untuk: mendiagnosis resistensi karyawan terhadap perubahan; membantu karyawan melewati masa transisi dalam proses perubahan; menyusun rencana tindakan untuk mengembangkan masing-masing individu dalam perubahan dan mengembangkan rencana manajemen perubahan khususnya bagi karyawan	

D. Metodologi Penelitian

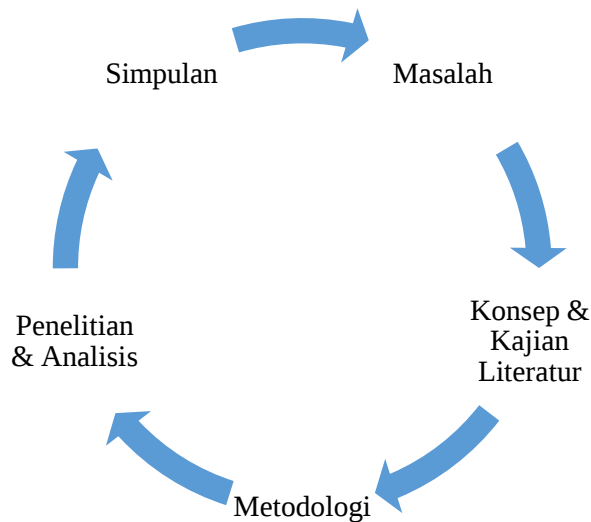
Penelitian ini menggunakan penelitian jenis kualitatif yang merupakan penelitian yang digunakan untuk mendapatkan teori bukan menguji kebenaran teori. Pengertian mengenai penelitian kualitatif menurut para ahli:

Table 2.
Penelitian Kualitatif Menurut Ahli [19]

Ahli	Penelitian Kualitatif
Koentjaraningrat	Penelitian kualitatif adalah desain penelitian yang memiliki tiga format yaitu penelitian deskriptif, format verifikasi, dan format <i>Grounded research</i> [20].
Moleong	Penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian [21].
Sugiono	Penelitian kualitatif lebih cocok digunakan untuk jenis penelitian yang memahami tentang fenomena sosial dari perspektif partisipan [22].
Saryono	Sedangkan menurut Saryono, metode penelitian kualitatif selain digunakan untuk menyelidiki, menemukan dan menggambarkan objek yang diteliti. Ternyata juga dapat digunakan untuk menjelaskan atau menuliskan keistimewaan dari pengaruh sosial yang kemudian dijelaskan dan diukur menggunakan pendekatan kuantitatif [19] [23].
Creswell, J. W	Lebih sederhana, Creswell, J. W mengartikan penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti masalah manusia dan sosial. Dimana peneliti akan melaporkan dari hasil penelitian berdasarkan laporan pandangan data dan analisa data yang didapatkan di lapangan, kemudian di deskripsikan dalam laporan penelitian secara rinci [24].

Selain bertujuan memudahkan peneliti meneliti, ternyata metode penelitian kualitatif juga bertujuan untuk memahami fenomena yang diangkat peneliti [19]. Penelitian kualitatif dilakukan secara intensif, partisipasi peneliti di lapangan mencatat apa yang terjadi, melakukan analisis terhadap berbagai dokumen yang ditemukan di lapangan, dan membuat laporan penelitian secara mendetail [25].

Penelitian kualitatif memiliki paradigma penelitian yang bersifat induktif nonhipotesis. Dimana kerangka kerja pada penelitian kualitatif ini adalah:



Gambar 4. Kerangka Kerja Penelitian Kualitatif

Fokus penelitian ini terdapat pada kajian aplikasi model ADKAR dalam menangani perubahan secara efektif pada suatu bank. Pengumpulan data penelitian ini bersifat penelitian riset kepustakaan dengan melakukan kajian berbagai literatur, mendokumentasikan, membuat catatan data yang relevan dengan materi yang sedang diteliti, membuat rangkuman data yang digabungkan dari beberapa temuan, memanfaatkan unsur analogi, konsep dan interpretasi atas data dan juga melakukan observasi pada subjek penelitian. Data lapangan yang diperoleh melalui situs *website* bank itu sendiri ataupun jurnal – jurnal yang membahas mengenai digital banking, manajemen perubahan, dan sejenisnya. Secara spesifik dalam penelitian ini akan diuraikan mengenai tahapan pada model ADKAR. Selanjutnya akan diuraikan bagaimana aktivitas dan proses yang dilakukan oleh bank dalam setiap tahapannya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada kasus penelitian ini kami memutuskan untuk menggunakan ADKAR model. ADKAR model dinilai memiliki keunggulan dalam mengidentifikasi gap yang terjadi selama proses perubahan berlangsung. ADKAR juga dapat memberikan panduan kepada karyawan untuk menghadapi perubahan yang terjadi pada perusahaan. Model ADKAR pertama kali diterbitkan oleh Prosci di 1998 setelah penelitian dengan lebih dari 300 perusahaan mengalami perubahan besar proyek-proyek. Pada tahun 2006, Prosci merilis teks lengkap pertama pada model Adkar dalam buku Jeff Hiatt. Adkar itu adalah model untuk perubahan dalam bisnis, pemerintahan dan masyarakat [11].

ADKAR yang merupakan singkatan dari Awareness, Desire, Knowledge, Ability dan Reinforcement memiliki lima elemen dasar yang mendorong suatu perubahan. Sebuah perubahan yang menangani pekerjaan dengan menggunakan teknologi informasi untuk mendapatkan efisiensi dan efektifitas disebut dengan transformasi digital. Untuk mewujudkan transformasi digital pada suatu bank dapat dilakukan dengan menyusun aktivitas – aktivitas yang dipetakan pada lima elemen dasar ADKAR.

A. Awareness

Awareness merupakan langkah awal dalam model ADKAR, dimana organisasi perlu menumbuhkan kesadaran kebutuhan akan perubahan. Tahapan *awareness* ini lebih menekankan pada aktivitas - aktivitas menjalin komunikasi dan membangun kesadaran kepada para karyawan dengan menyampaikan sebuah *key message*. *Key message* merupakan suatu pesan yang dapat digunakan pimpinan perusahaan untuk menciptakan *awareness* kepada seluruh karyawan. *Message* yang disampaikan dapat meliputi:

- a. *Message* mengenai situasi saat ini dan alasan mengapa perubahan harus segera dilakukan yang dipengaruhi oleh 2 faktor, pertama tingginya persaingan teknologi digital dalam industri perbankan dan konsekuensinya jika tidak melakukan perubahan (kondisi bisnis). Kedua, adanya kondisi tak terduga yang mempengaruhi seluruh kegiatan mobilitas masyarakat dan juga perekonomian dunia ditengah maraknya perkembangan teknologi, yaitu pandemic Covid-19.
- b. *Message* mengenai visi dan misi bank setelah melakukan perubahan, jangkauan perubahan yang terdampak (*process, people, and technology*) dan tidak terdampak sehingga tidak perlu dilakukan perubahan, adakah orang/ tim yang paling dipengaruhi dan yang tidak dipengaruhi dengan penerapan perubahan, apakah saya yang harus melakukan perubahan, bagaimana dan kapan akan dilakukannya perubahan tersebut (*perubahan/ change*).
- c. *Message* mengenai dampak yang akan dirasakan oleh tim/ karyawan yang meliputi aktivitas – aktivitas setiap hari, perubahan *job description* dan tanggung jawab, sikap dan aktivitas apa saja yang diharapkan dari tim/ karyawan, cara atau prosedur untuk mendapatkan bantuan selama perubahan berlangsung, cara atau prosedur dalam memberikan umpan balik (dampak perubahan).
- d. *Message* mengenai laporan kemajuan yang meliputi jadwal keseluruhan atas proyek perubahan, kapan perubahan akan berlangsung, bagaimana informasi perubahan tersebut akan dibagikan, dan cerita mengenai kesuksesan akan perubahan yang terjadi.

Setelah menyampaikan *key message* tersebut, organisasi dapat melakukan pembentukan *change management team* dengan melakukan aktivitas – aktivitas berikut:

Table 3.
Aktivitas *Awareness*

No.	Aktivitas
1.	Pengadaan Rapat Direksi yang membahas perubahan
2.	Pembahasan mengenai perubahan struktur organisasi di perusahaan
3.	Slide dan presentasi mengenai perubahan dan produk digital
4.	Penyampaian perubahan di rapat divisi
5.	Melakukan pengiriman email secara berkala mengenai produk digital
6.	Menggunakan forum atau group online
7.	Sosialisasi mengenai produk digital kepada masyarakat

B. Desire

Desire merupakan aktivitas manajemen perubahan yang dilakukan organisasi untuk menumbuhkan keinginan dan mencegah adanya penolakan para karyawan untuk ikut berubah. *Desire* terbentuk ketika setiap individu memiliki motivasi untuk berubah [26]. Dalam menciptakan *desire* diperlukan sebuah penciptaan kondisi yang membuat mereka tertarik dan ingin berubah. Faktor – faktor yang menjadi pendorong dalam meningkatkan keinginan untuk segera melakukan perubahan:

Table 4.
Faktor - Faktor Desire

Faktor Negatif	Kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan
	Ketidaknyamanan dengan adanya perubahan yang terjadi
Faktor Positif	Peningkatan karir
	Mendapatkan intensif dan kompensasi
	Harapan yang lebih baik di masa yang akan datang

Dari faktor – faktor diatas aktivitas – aktivitas dapat dilakukan oleh bank adalah:

Table 5.
Aktivitas Desire

No.	Aktivitas
1.	Menyediakan fasilitas agar dapat mendengarkan pendapat karyawan
2.	Melakukan sosialisasi akan manfaat atas implementasi digital banking
3.	Membuat sebuah komitmen

C. Knowledge

Knowledge merupakan langkah dalam memberikan pengetahuan dan kemampuan kepada para karyawan mengenai kondisi dan keadaan yang akan datang setelah terjadi perubahan, termasuk proses, prinsip dan sistem yang baru. Aktivitas yang dapat diterapkan bank agar dapat membantu karyawan untuk menggali kemampuan adalah:

1. Membuat kebijakan – kebijakan baru mengenai hal – hal yang mendukung kegiatan digital banking
2. Menyebarkan kebijakan – kebijakan tersebut melalui system sharepoint dimana karyawan dapat dengan mudah untuk mendapatkan informasi tersebut.
3. Membuat *web-based online training* yang berisi pelatihan formal yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan
4. Membuat roadmap design aplikasi yang akan digunakan untuk mendukung proses digital banking pada bank

D. Ability

Ability merupakan komponen yang terkait dengan kemampuan individu dalam melakukan perubahan [26]. Bank harus menyadari bahwa *ability* karyawan yang tinggi dapat mendukung proses perubahan dengan baik. *Ability* yang dimiliki oleh setiap karyawan tergantung dari masing – masing tanggung jawab pekerjaan yang dimiliki. Kategori *ability* yang dapat dimiliki oleh setiap karyawan adalah:

Table 6.
Aktivitas Ability

No	Ability Category
1.	Physical motors skill ability
2.	Cognitive or analytical ability

E. Reinforcement

Reinforcement merupakan tahapan terakhir pada aplikasi model ADKAR. Penguatan (*reinforcement*) berfungsi untuk melakukan monitor terhadap perubahan yang dilaksanakan dan menjaga agar perubahan dapat terus dipertahankan sehingga tidak kembali ke kondisi awal. Aktivitas yang dapat dilakukan oleh bank dalam tahap ini adalah:

1. Melakukan coaching dan evaluasi kepada seluruh pihak terdampak.
2. Melakukan review atas hasil kerja selama setahun.
3. Memberikan kompensasi dari hasil evaluasi kerja karyawan.
4. Menyediakan sarana untuk masing – masing divisi agar dapat melakukan *team engagement*.

Aktivitas yang dilakukan bertujuan untuk melakukan identifikasi dan mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan selama proses perubahan berlangsung.

IV. HASIL IMPLEMENTASI ADKAR

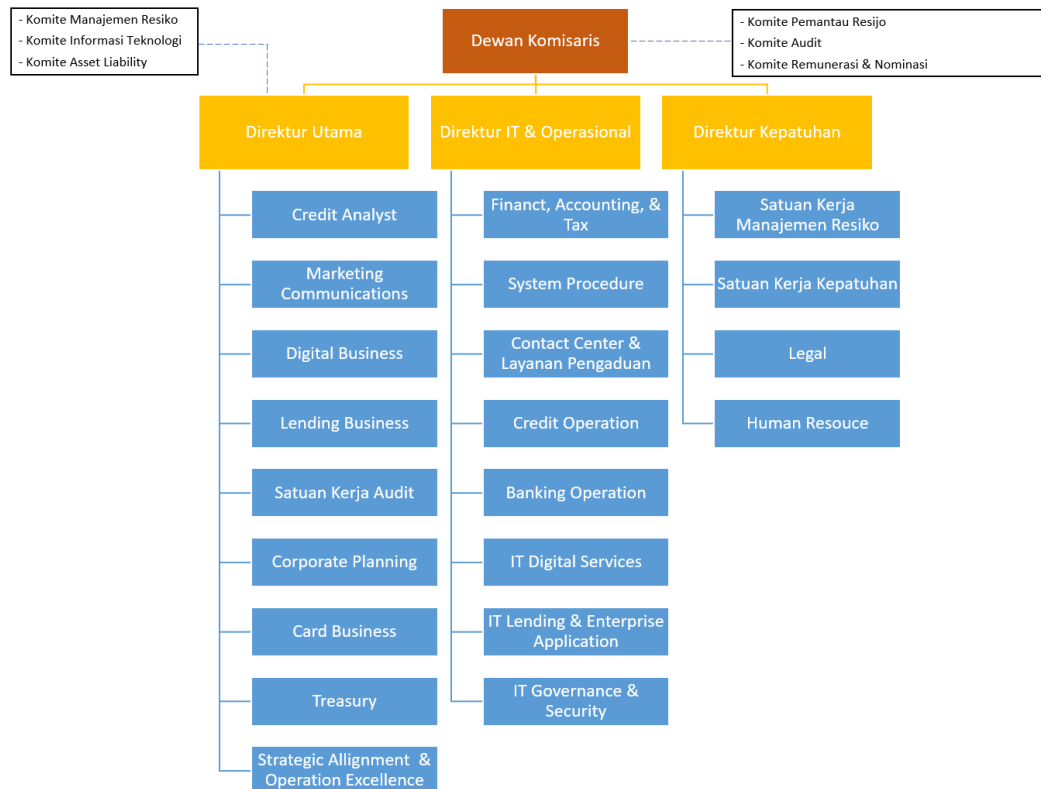
A. Terciptanya Visi Misi

Visi & misi perusahaan sangatlah penting karena visi & misi merupakan jati diri bagi perusahaan. Setelah perubahan model bisnis, Bank dapat memiliki visi & misi baru yang akan menjadi ujung tombak keberhasilan & eksistensi bank di era digital saat ini. Berikut ini adalah contoh visi & misi yang tercipta untuk bank:

- Visi: Menjadi bank digital pilihan utama masyarakat
- Misi: Memahami beragam layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan dengan memanfaatkan teknologi tepat guna dan juga memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

B. Terciptanya Struktur Organisasi

Pembaruan struktur organisasi bukan hanya terjadi di unit kerja Direktur IT & Operasional, melainkan juga seluruh struktur organisasi yang ada di bank. Berikut adalah gambaran hasil struktur organisasi yang baru:



Gambar 5 Struktur Organisasi Bank

C. Terciptanya Indikator IT Balance Scorecard

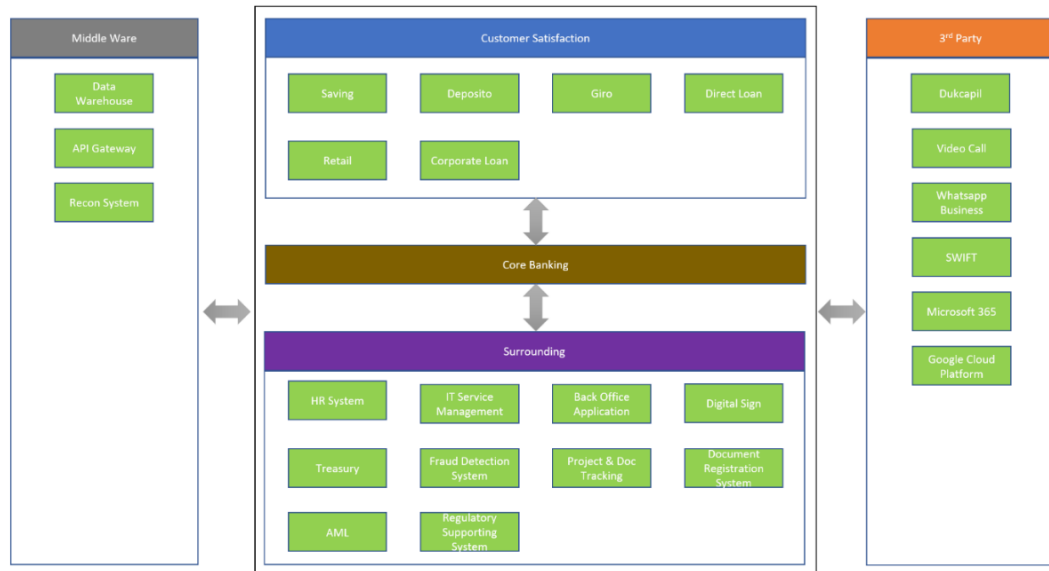
Setelah dilakukannya perancangan *change management* menggunakan ADKAR Framework, selanjutnya akan dilakukan penerapan *balance scorecard* sebagai patokan dalam mencapai tujuan bisnis digital banking yang efektif bagi nasabah dan dapat menghasilkan profit yang tinggi bagi bank. Pada rancangan balance scorecard ini, bank dapat menerapkan empat perspektif, yaitu Corporate Contribution, User Orientation, Operational Excellence, Future Orientation sesuai dengan teori umum balance scorecard. Berikut adalah indicator/ key performance index yang digunakan untuk mencapai keempat perspektif tersebut:

Table 7 IT Balance Scorecard

Perspective	KPI	Target
Corporate Contribution	IT Investation Management	Tersedianya laptop, PC server & internet
		Tersedianya <i>software</i> untuk perusahaan seperti OS Server 2019, Software Database, antivirus, MS. Office, dan <i>software</i> pendukung kerja bank.
User Orientation	Bank Services	Kepuasan <i>customer</i> terhadap layanan digital banking yang diberikan
	IT Services	Kepuasan pegawai terhadap fasilitas IT
Operational Excellence	Website development	Tersedianya <i>website</i> instansi
	Back Office Application Development	Tersedianya beberapa aplikasi pendukung <i>back-office</i> seperti HR System, Product Management System
	Database Maintenance	Berjalannya proses <i>backup database</i>
Future Orientation	Upgrade Employee Skill	Adanya pelatihan pegawai yang dilakukan dua kali dalam setahun
		Tersedianya jumlah pegawai yang berpendidikan IT
	Innovation system	Adanya pengembangan sistem dalam setahun

D. Terciptanya Roadmap System Architecture

System architecture merupakan model konseptual yang mendefinisikan struktur, perilaku, dan lebih banyak pandangan dari suatu sistem. Bank dapat membuat rancangan *system architecture* digunakan sebagai bahan dasar untuk pengembangan sistem saat ini dan juga di masa mendatang. Design *system architecture* ini akan dilakukan *review* secara berkala/ tiap semester untuk memonitoring terhadap pengembangan sistem.



Gambar 6. Roadmap System Architecture

V. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diidentifikasi dari penelitian mengenai implementasi *change management* untuk mendukung transformasi digital banking menggunakan model ADKAR adalah :

1. Perubahan yang terjadi akibat adanya kebijakan management dengan dilakukannya akuisisi perusahaan berdampak kepada seluruh ekosistem perusahaan meliputi, struktur organisasi, model bisnis, teknologi dan indikator pencapaian kinerja.
2. Pada penelitian ini dilakukan rancangan manajemen perubahan menggunakan model ADKAR. Dimana rancangan ini berhasil dipetakan dari masing – masing tahapannya.
3. Implementasi *change management* pada bank untuk mendukung keberhasilan perubahan ini terdiri dari *awareness activities*, *creating desire*, *building knowledge*, *fostering ability* dan yang terakhir adalah *reinforcing change* yang bertujuan untuk menjaga agar perubahan dapat diimplementasikan sesuai dengan tujuan.
4. Penelitian juga menggunakan ADKAR Framework sebagai model perancangan *change management*. Penelitian ini hanya sampai tahap implementasi belum dilakukan sampai tahap evaluasi. Implementasi *change management* menggunakan ADKAR berfokus pada perubahan struktur organisasi, teknologi dan juga indikator penilaian hasil kinerja.
5. Penelitian berfokus pada penyusunan strategi dan langkah-langkah yang akan dilakukan menggunakan kerangka kerja 7FE framework sebagai bahan analisis proses bisnis yang berfokus pada fase Understand dan Innovate.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih belum sempurna dan dibutuhkan penelitian mendalam mengenai setiap tahapan dari model ADKAR. Diharapkan penelitian berikutnya dapat memberikan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai manajemen perubahan yang menggunakan model ADKAR dan juga kedepannya dapat

menggunakan alat untuk melakukan pengolahan data seperti NVivo agar implementasi dari change management ini dapat terbukti dan membantu organisasi menyelesaikan permasalahan yang akan dihadapi kedepannya.

REFERENCES

- [1] Prosci Inc. All Rights Reserved, "The Prosci Adkar Model," 2023. <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (accessed Apr. 06, 2023).
- [2] M. Danuri, "Development and Transformation of Digital Technology," *Infokam*, vol. XV, no. II, pp. 116–123, 2019, [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/346898118_perkembangan_dan_transfor_masi_teknologi_digital.
- [3] B. King, *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. 2018.
- [4] Databoks, "2015-2016, Pelaku Fintech Indonesia Tumbuh 78 Persen," 2017. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/09/22/2015-2016-pelaku-fintech-indonesia-tumbuh-78-persen> (accessed Dec. 07, 2022).
- [5] A. I. Mutiasari, "Perkembangan Industri Perbankan Di Era Digital," *J. Ekon. Bisnis Dan Kewirausahaan*, vol. 9, no. 2, pp. 32–41, 2020, doi: 10.47942/iab.v9i2.541.
- [6] D. B. I. Statistik, "Neraca Pembayaran Indonesia - Triwulan IV 2020," 2021. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/NPI-Triwulan-IV-2020.aspx>.
- [7] I. Effendi and P. Hariani, "Dampak Covid-19 terhadap Bank Syariah : Impact of Covid-19 on Islamic Banks," *Ekon. J. Ilmu Ekon. dan Stud. Pembang.*, vol. 20, no. 79, pp. 221–230, 2020.
- [8] A. Pakpahan and A. K. Pakpahan, "Covid-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah," *J. Ilm. Hub. Int.*, Jul. 2020, doi: 10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64.
- [9] R. H. Tanic and A. D. R. Atahau, "Digital Banking Dan Risiko Operasional (Studi Kasus Pada Nasabah Bank Central Asia Dan Bank Rakyat Indonesia)," *IDEI J. Ekon. Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 1–20, 2021, doi: 10.38076/ideijeb.v2i1.55.
- [10] Dimas Jarot Bayu, "Gaya Hidup Semakin Digital, Perbankan Kurangi Jumlah Mesin ATM," 2021. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/04/15/gaya-hidup-semakin-digital-perbankan-kurangi-jumlah-mesin-atm> (accessed May 07, 2021).
- [11] A. Firmansyah, "Penerapan Manajemen Perubahan Pada Manajemen Proyek Erp Di Universitas Xyx Dengan Metoda Prosci Adkar," *J. Teknol. Pelita Bangsa*, vol. 7, pp. 2–6, 2017.
- [12] B. Kho, "Pengertian Manajemen Perubahan (Change Management)," 2018. <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-manajemen-perubahan-change-management/> (accessed May 29, 2022).
- [13] H. Anindita, "Apa itu Change Management? Simak Penjelasannya," 2020. <https://www.jojonomic.com/blog/change-management-2/> (accessed Dec. 07, 2022).
- [14] O. Ramadhani, "Mengenal Apa Itu Manajemen Perubahan, Fungsi, Jenis, dan Tahapannya," 2022. <https://qontak.com/blog/manajemen-perubahan/> (accessed Dec. 07, 2022).
- [15] M. Arifin, "Strategi Manajemen Perubahan Dalam Meningkatkan Disiplin Di Perguruan Tinggi," *Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara*, vol. 3, no. 1, pp. 117–132, 2017, [Online]. Available: arifinmpd@umsu.ac.id.
- [16] S. Wirotama, "Teori Change Management," 2017. <https://samahitawirotama.com/teori-change-management/>.
- [17] M. Berteig, "Quick Reference: Kotter's 8-Step Change Model," 2020.

- <https://berteig.com/leadership/quick-reference-kotters-8-step-change-model/>.
- [18] L. C. Team, "Using the Adkar Model for Change Management." <https://www.lucidchart.com/blog/using-the-adkar-model-for-change-management> (accessed May 06, 2021).
 - [19] Salma, "Metode Penelitian Kualitatif: Pengertian Menurut Ahli, Jenis-Jenis, dan Karakteristiknya," <https://penerbitdeepublish.com/>, 2021. https://penerbitdeepublish.com/metode-penelitian-kualitatif/#Tujuan_Penelitian_Kualitatif (accessed Nov. 19, 2021).
 - [20] Koentjaraningrat, *Metode-metode penelitian masyarakat*. Jakarta: Gramedia, 2003.
 - [21] M. A. Prof. DR. Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018, 2018.
 - [22] Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif*. Bandung: Bandung : Alfabeta, 2014., 2014.
 - [23] D. M. Saryono & Anggraeni, "Metode penelitian kualitatif dalam bidang kesehatan," *Yogyakarta Nuha Media*, 2010.
 - [24] J. W. Creswell, *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, 4rd ed. Boston, MA : Pearson Education, 2011, 2011.
 - [25] M. S. Nur Atnan, S.IP., "Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif," <https://slideplayer.info/>, 2019. <https://slideplayer.info/slide/12799618/> (accessed Nov. 19, 2021).
 - [26] E. Sulistiyani, R. Putri, and N. Budiarti, "Strategi Manajemen Perubahan Adopsi Pembelajaran Daring di Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya," vol. 09, no. 03, pp. 43–54, 2020.