

SDM Digital: Strategi Tranformasi Bank Menjadi Bank Digital

Budi Hartono ^{1,*}, Hanung Eka Atmaja ¹

¹ Manajemen; Universitas Tidar;
Jl. Kapten Suparman No.39, Tuguran, Potrobangsari, Kec. Magelang Utara,
Kota Magelang, Jawa Tengah 56116, Tlp: (0293) 364113
e-mail: hartono.budi@untidar.ac.id, hanung.ekaatmaja@untidar.ac.id

* Korespondensi: e-mail: hartono.budi@untidar.ac.id

Diterima: April 2021 ; Review: Mei 2021; Disetujui: Juni 2021

Cara sitasi: Hartono B, Atmaja HE. 2021. SDM Digital: Strategi Tranformasi Bank Menjadi Bank Digital. Jurnal Administrasi Kantor. 9 (1): 49-60.

Abstrak: Disrupsi pada semua lapisan industri termasuk industri jasa keuangan membuat petinggi perusahaan untuk beradaptasi dengan trend teknologi yang ada. Disrupsi digital memaksa transformasi mutlak harus dilakukan, suka atau tidak suka. Realitas ini mengakibatkan perbankan dan industri asuransi perusahaan berada di bawah tekanan untuk mengatasi beberapa kekuatan yang berubah di pasar tempat seperti kondisi ekonomi makro yang menantang, meningkatkan tekanan persaingan untuk kepemimpinan pasar, lingkungan peraturan yang ketat, dan selera pelanggan yang berubah. Trend persaingan pun berubah, tidak lagi persaingan tradisional yang selama ini terjadi. Industri perbankan dan asuransi harus menghadapi munculnya perusahaan keuangan baru yang disebut *Financial Technology* (Fintech). Selera dan preferensi pelanggan dibentuk oleh pengalaman digital mereka di luar perbankan. Fintech memiliki keunggulan pada layanan kecepatan dan kemudahan dalam menangani pelanggan, sehingga ekspektasi dan kebutuhan pelanggan dapat terlayani dengan lancar. Akibatnya, lembaga perbankan berada di titik puncak untuk harus segera melakukan revolusi digital. Setiap aspek bisnis perlu beradaptasi dengan cara mengoptimalkan kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal yang menjadi kunci kesuksesan transformasi tradisional ke digital adalah melalui transformasi digital pada Sumber Daya Manusia (SDM). Transformasi digital pada SDM menjadi topik yang menarik bagi para peneliti SDM dalam satu dekade terakhir, tentunya juga menjadi fokus perhatian banyak profesional SDM. Alasan utama mengapa transformasi digital pada SDM karena teknologi digital memiliki potensi dan kemampuan untuk mengubah SDM seperti yang kita kenal saat ini untuk menjadi lebih efisien. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM/MSDM) dapat menjadi kunci kesuksesan industri perbankan dalam menanggapi peningkatan persaingan yang semakin kompleks. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi MSDM dapat menjadi faktor kunci kesuksesan perusahaan dalam beradaptasi pada era digital. MSDM berperan menciptakan perubahan kebiasaan-kebiasaan digital dalam perusahaan, menyiapkan SDM digital pada perusahaan, dan pengembangan kapabilitas digital. Penelitian ini akan membantu masa depan penelitian di bidang MSDM untuk memberikan pemahaman yang lebih tentang fenomena SDM Digital dalam pengembangan landasan teoritis untuk studi lebih lanjut.

Kata kunci: Adaptasi, Disrupsi, Perbankan, Persaingan, Tranformasi SDM Dgital.

Abstract: Disruption at all levels of the industry, including the financial services industry, made company officials adapt to existing technological trends. Digital disruption forces the transformation to be absolutely necessary, whether we like it or not. This reality is that the banking and corporate insurance industry is under pressure to cope with some of the changing forces in the market place such as challenging macroeconomic conditions, increasing competitive pressure for market leadership, a strict regulatory environment, and changing customer tastes. The competition trend has changed, it is no longer traditional competition that has been happening so far. The banking and insurance industry must

face the emergence of a new financial company called Financial Technology (Fintech). Customer tastes and preferences are shaped by their digital experience outside of banking. Fintech has the advantage of speed and ease of handling customers, so that customer expectations and needs can be served smoothly. As a result, banking institutions are at the cusp of urgently having to carry out a digital revolution. Every aspect of a business needs to adapt in a way that optimizes internal and external strengths. Internal strength that is the key to the success of traditional transformation to digital is through digital transformation in Human Resources (HR). Digital transformation in HR has become an interesting topic for HR researchers in the last decade, of course, has also become the focus of attention of many HR professionals. The main reason why digital transformation in HR is because digital technology has the potential and ability to transform HR as we know it today to be more efficient. The purpose of this research is to explore how the practice of Human Resource Management (HRM / MSDM) can be the key to the success of the banking industry in responding to increasing competition which is increasingly complex. The results of this study indicate that the function of HRM can be a key factor in a company's success in adapting to the digital era. HRM plays a role in creating changes in digital habits in companies, preparing digital human resources for companies, and developing digital capabilities. This research will help future research in the field of HRM to provide a deeper understanding of the phenomenon of Digital HR in developing a theoretical foundation for further studies.

Keywords: *Adaptation, Disruption, Banking, Competition, Digital human resource transformation.*

1. Pendahuluan

Transformasi digital dalam satu dekade terakhir sedang berlangsung dengan cepat dan berdampak pada hampir semua aspek kehidupan. Transformasi digital merupakan konsekuensi dari era disrupsi (Industri 4.0), sehingga terjadi perubahan model bisnis, serta merombak ekosistem bisnis yang sudah ada menjadi ekosistem baru yang lebih inovatif, kompleks dan dinamis [Winasis and Riyanto, 2020]. Transformasi digital membuat organisasi menjadi semakin efektif dan efisien, hanya saja membutuhkan tenaga dan biaya yang signifikan. Ada perusahaan yang berhasil, serta tentunya ada saja perusahaan-perusahaan yang gagal dalam melakukan transformasi digital.

Disrupsi pada semua lapisan industri termasuk industri jasa keuangan membuat petinggi perusahaan untuk beradaptasi dengan trend teknologi yang ada [Fitria Rismawati et al., 2019]. Disrupsi digital memaksa transformasi mutlak harus dilakukan, suka atau tidak suka. Realitas ini mengakibatkan perbankan dan industri asuransi perusahaan berada di bawah tekanan untuk mengatasi beberapa kekuatan yang berubah di pasar tempat seperti kondisi ekonomi makro yang menantang, meningkatkan tekanan persaingan untuk kepemimpinan pasar, lingkungan peraturan yang ketat, dan selera pelanggan yang berubah [Deloitte, 2018]. Di sisi lain, teknologi digital mengurangi perbankan tradisional yang masih menjalankan transaksi manual. Efek negatif pelaksanaan transformasi ini yaitu pemotongan prosedur kerja, serta selanjutnya akan berakibat pada pengurangan tenaga kerja.

Trend persaingan pun berubah, tidak lagi persaingan tradisional yang selama ini terjadi. Industri perbankan dan asuransi harus menghadapi munculnya perusahaan keuangan baru yang disebut *Financial Technology* (Fintech). Selera dan preferensi pelanggan dibentuk oleh pengalaman digital mereka di luar perbankan. Fintech memiliki keunggulan pada layanan kecepatan dan kemudahan dalam menangani pelanggan, sehingga ekspektasi dan kebutuhan pelanggan dapat terlayani dengan lancar [Anna Omarini, 2017]. Akibatnya, lembaga perbankan berada di titik puncak untuk harus segera melakukan revolusi digital.

Setiap aspek bisnis perlu beradaptasi dengan cara mengoptimalkan kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal yang menjadi kunci kesuksesan transformasi tradisional ke digital adalah melalui transformasi digital pada Sumber Daya Manusia (SDM).

Transformasi digital pada SDM menjadi topik yang menarik bagi para peneliti SDM dalam satu dekade terakhir, tentunya juga menjadi fokus perhatian banyak profesional SDM. Alasan utama mengapa transformasi digital pada SDM karena teknologi digital memiliki potensi dan kemampuan untuk mengubah SDM seperti yang kita kenal saat ini untuk menjadi lebih efisien [Bissola and Imperatori, 2020].

Dalam industri perbankan selama bertahun-tahun menjalankan sistem konvensional, artinya era disrupsi menuntut perbankan untuk melakukan perombakan signifikan dari mulai prosedur, cara kerja, struktur organisasi, dan model berbisnis. Perubahan tidak hanya bersifat inkremental, namun perubahan radikal harus dilakukan untuk mempertahankan eksistensi bisnis.

Perubahan model bisnis perbankan yaitu perubahan preferensi nasabah, cara bertransaksi nasabah, dan masuknya pesaing non-bank [Winasis and Riyanto, 2020]. Proses transformasi digital memberikan kesempatan bagi organisasi untuk melakukan perombakan internal secara total seperti proses kerja dan sistem kerja yang telah berjalan selama ini. Selain itu, nasabah juga diuntungkan dengan adanya pengalaman bertransaksi cara baru selama proses transformasi berlangsung. Dari yang selama ini hanya tersedia *mobile banking*, *internet banking*, dan pembayaran melalui *virtual account*, menjadi aplikasi kecerdasan buatan yang disebut *super apps*. Bentuk bank secara fisik akan semakin berkurang ke depannya, semuanya akan dilayani dalam *super apps* tersebut. Fitur yang disediakan tidak sekedar *internet banking* dan *mobile banking*,

melainkan adanya kecerdasan buatan berupa *chatbot*, dan aplikasi media social yang semakin banyak digunakan. Dampak yang kuat atas transformasi bank digital ini akan terasa dari perubahan perilaku nasabah dalam bertransaksi.

Proses perubahan yang terjadi perlu didukung juga dengan strategi transformasi yang tepat guna memenuhi tujuan perusahaan yaitu peningkatan daya saing dan nilai perusahaan [Cemal Zehir et al., 2019]. Jika strategi digital yang diterapkan tepat sesuai dengan permintaan dan kebutuhan nasabah, maka diharapkan akan ada peningkatan loyalitas nasabah. Transformasi digital sebaiknya dilakukan dalam waktu cepat, karena waktu merupakan variabel utama yang menjadi penentu kesuksesan perusahaan beradaptasi dalam era disrupsi.

Transformasi digital dalam industri perbankan sejatinya dapat dikatakan terlambat jika dibandingkan dengan negeri tetangga terdekat misalnya Malaysia dan Singapura. Faktor utama penyebab terlambat nya penerapan bank digital antara lain kondisi geografis Indonesia. Negara kepulauan seperti Indonesia, sulit menginkluskikan literasi digital. Bahkan literasi keuangan di Indonesia masih belum optimal jika dibandingkan Korea Selatan, Singapura, dan Malaysia. Masih banyak preferensi nasabah di Indonesia yang masih memilih melakukan transaksi fisik di cabang perbankan konvensional ketimbang menggunakan gawai yang mereka miliki.

Pada tahun 2010, beberapa bank mulai menggunakan berbagai platform media sosial untuk menyampaikan, memperkenalkan, dan mensosialisasikan berbagai fitur produk. Selain itu perbankan juga membuka layanan keluhan pelanggan, dan mendorong komunikasi dua arah yang interaktif. Dengan cara tersebut nasabah merasa lebih diperhatikan dan dihormati [Pratiwi and Hartono, 2021].

Tuntutan digitalisasi perbankan juga diperkuat oleh pergeseran demografi penduduk Indonesia yang saat ini didominasi oleh generasi milenial dan gen-X. Kedua generasi ini lebih menyukai kenyamanan bertransaksi melalui *gadget* dalam genggamannya. Jumlah pengguna internet di Indonesia saat ini juga telah mencapai 54,68% dari total populasi penduduk. Data ini menggambarkan potensi yang menjanjikan bagi perbankan guna mengubah strategi pemasaran mereka saat ini. Urgensi transformasi bank digital juga didorong oleh kemunculan banyak pesaing baru seperti *fintech*. Bisnis *fintech* memberikan kemudahan dan kenyamanan tanpa birokrasi yang rumit, hal ini berpotensi menggerus eksistensi perbankan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka yang dimulai dari pengumpulan dan pencarian data informasi melalui-dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, maupun dokumen elektronik. Pengumpulan juga akan semakin kredibel dengan didukung karya tulis akademis berupa buku dan catatan penulis sebelumnya [Sugiyono, 2017].

3. Hasil dan Pembahasan

Transformasi digital SDM adalah proses mengubah proses operasional SDM menjadi otomatis dan digerakkan oleh data. [Solis, 2017] mengatakan bahwa setidaknya terdapat enam tahap transformasi SDM organisasi menjadi SDM digital.



Sumber: [Solis, 2017]

Gambar 1. Enam Tahap Transformasi Digital.

Bisnis seperti biasa (Tahap *Business as Usual*) Di sini, bisnis melakukan seperti yang dikatakan kategorinya, yaitu beroperasi seperti biasa. Bisnis mengabaikan atau tidak menyadarinya risiko dan peluang Digital, serta melanjutkan perjalanan bisnis sesuai rencana. Pada tahap ini, petinggi perusahaan belum terlalu menganggap urgensi untuk berubah. “*Kami hari ini untung besar, kok! Kenapa harus kita berubah?*” adalah ungkapan yang umum terjadi. Selain itu, budaya organisasi sebagian besar menghindari risiko, dengan investasi dan gagasan yang beroperasi dalam batas-batas yang sudah mapan dan umumnya mematahkan semangat apa pun atau siapa pun yang menyarankan sebaliknya. Meskipun aspek digital tidak diabaikan pada tahap ini, namun digital tidak digunakan sebagai arahan formal dalam pendekatan transformasi digital. Organisasi masih mengikuti peta jalan dan proses yang mengutamakan teknologi yang sudah berumur bertahun-tahun. Dengan demikian, teknologi adalah mekanisme untuk pengoptimalan, skala, dan efisiensi dalam operasi, tetapi tidak lebih dari itu. Atribut lain

yang menentukan bisnis dalam fase ini menunjukkan kurangnya pemahaman atau infrastruktur di digital. Tidak ada penguasaan tentang apa itu digital dan tidak ada pemahaman formal tentang dampaknya terhadap pelanggan, karyawan, dan pasar. Dengan demikian, visi tentang apa yang mungkin dan rencana untuk mewujudkannya tidak ada. Pemasaran masih berbasis kampanye di berbagai saluran sosial, digital, dan tradisional dengan sedikit atau tanpa kolaborasi lintas disiplin ilmu yang berbeda. Sebagian besar waktu, strategi berakar pada praktik konvensional tanpa memperhitungkan platform dan jaringan baru dan cara memanfaatkannya secara berbeda. Data ada dalam divisi terpisah untuk setiap saluran, tanpa peluang untuk lintas-saluran atau *omni-channel* keterlibatan di sepanjang siklus hidup pelanggan.

Hadir dan Aktif (Tahap *Test and Learn*) Perusahaan mulai mendapatkan *feel* perubahan dalam fase ini, misalnya ketika beberapa karyawan tidak mengerti cara mengoperasikan alat-alat berbau digital atau mereka melihat rekan kerja lain melakukan sesuatu proses kerja dengan cara berbeda. Dengan demikian pada tahap ini, semua karyawan perusahaan berkesempatan untuk menguji dan saling belajar antara satu sama lain. Karyawan-karyawan yang menjadi ‘agen’ perubahan yang ingin bertindak cepat dan tidak selalu terorganisir hadir di sini, kemudian kekacauan kecil juga pasti akan terjadi. Namun agen perubahan ini adalah orang yang percaya dan mereka berfungsi sebagai percikan untuk mendorong semangat bertransformasi digital dalam organisasi. Kegagalan-kegagalan percobaan, membantu agen perubahan menemukan data pilot awal agar belajar menemukan cara yang lebih praktis.

Diformalkan (Tahap *Systemize and Strategize*) Setelah melewati tahap uji dan pelajari, selanjutnya perusahaan berinvestasi dengan cara mempelajari lebih lanjut tentang di mana dan bagaimana membuat investasi yang lebih formal untuk dampak yang lebih besar. Pendidikan eksekutif (level *top management*) adalah kunci dalam tahap ini untuk mendapatkan dukungan untuk program formal. Literasi digital kini menjadi fokus utama untuk membantu para pemangku di domain baru ini (digital, seluler, sosial) dan cara mengoperasikannya. Transformasi digital mulai memicu investasi strategis pada manusia, proses, dan teknologi. Organisasi semakin pintar, dengan agen perubahannya melihat gambaran yang lebih besar dan mulai bekerja secara formal ke arahnya. Divisi teknologi informasi dan divisi pemasaran membentuk aliansi kerja untuk mempercepat investasi dan infrastruktur pendukung transformasi dengan

terciptanya pengalaman digital pelanggan atau *digital customer experience* (DCX). Dipimpin oleh agen perubahan, pilot masih cenderung berfokus pada DCX dan pemasaran. Pemetaan pelanggan yang lebih dalam dilakukan untuk mengungkapkan peluang dan prioritas tambahan untuk transformasi. Sebagai bahan yang dipelajari yaitu data dianalisis, perilaku, dan preferensi konsumen baru dimasukkan ke dalam bahan kajian untuk mendesain ulang DCX. Pertanyaan-pertanyaan yang membantu focus bidang prioritas transformasi “*Apa yang akan dilakukan pelanggan digital saya, dan apa bedanya dengan mereka yang lebih tradisional?*”. Memahami pelanggan digital juga memainkan peran penting dalam memperluas cakupan transformasi. Pada tahap ini juga, metrik secara keseluruhan mulai matang di setiap program, serta hasil investasi pada infrastruktur teknologi juga mulai terlihat. Data juga menjadi dasar untuk menginformasikan segala sesuatu mulai dari memahami pengalaman pelanggan yang terhubung, preferensi, perilaku, minat pribadi, dan konteks untuk menggunakan teknologi yang berhubungan dengan pelanggan untuk mengoptimalkan data pengalaman. Keahlian baru di bidang ini menjadi mandate dan tanggung jawab baru tim transformasi digital untuk meningkatkan penelitian, rekomendasi, dan kemajuan. Pada saat yang sama, konten dan strategi pemasaran secara keseluruhan mulai bergeser dari siaran multi *channel* menjadi *omni-channel*.

Strategis (Tahap *Adapt or Die*) Jika sebuah bendera dikibarkan di depan para karyawan dan itu tertulis “*Beradaptasi atau Mati!*” terdapat momentum penting yaitu perubahan adalah sesuatu yang mulai diakui dan dihargai oleh seluruh organisasi. Transformasi bisnis dalam tahap ini menjadi tangguh. Upaya transformasi digital menjadi disengaja untuk mencapai tujuan jangka pendek dan panjang, serta didukung oleh investasi di bidang infrastruktur. Implementasi digital tidak hanya lagi membicarakan DCX, melainkan SDM mulai berkembang kepada pembahasan pengembangan produk dan penyusunan manufaktur digital dalam perbankan. Selain itu, pengelolaan database bersinergi dengan data *customer relationship management* (CRM), pendidikan dan pelatihan, dan tata kelola. ‘Agen’ perubahan tidak lagi dipandang sebagai *outlier*, namun pada tahap ini mereka telah mendapatkan posisi pemegang otoritas dan akuntabilitas untuk mendorong strategi transformasional lebih baik lagi [Rimon, 2017]. Pada saat yang sama, kelompok kerja yang telah terbentuk sebelumnya fokus untuk memodifikasi proses dan model secara formal yang diperlukan

untuk mendukung skala dan transformasi lebih lanjut. DCX masih menjadi penggerak prioritas untuk perubahan. Dengan pembelajaran dan wawasan antar divisi berkolaborasi dengan eksekutif yang secara bersama-sama menentukan transformasi di area prioritas DCX. Kegiatan ini memformalkan pengalaman digital bagi karyawan untuk saling berkolaborasi, terhubung, dan saling membantu untuk menemukan solusi. Investasi pada orang, proses, dan teknologi diformalkan untuk mengoptimalkan potensi baru yang ada hasil pengembangan DCX. Upaya menggeser fokus pemasaran dari tradisional menjadi lebih dinamis yang mengadaptasi perubahan teknologi dan trend perilaku konsumen. Setiap konten digital perbankan dioptimalkan, terkoordinasi, dan terotomatisasi guna mendapatkan data DCX lebih baik lagi. Pembentukan divisi yang ditugaskan untuk mengeksplorasi data DCX secara massal guna memetakan kebutuhan SDM yang memiliki keterampilan dan kemampuan dalam bidang analitik konten serta penelitian dan pengembangan. Dengan cara ini, inovasi-inovasi diharapkan akan bermunculan sehingga membuat perusahaan dapat eksis dan *sustain* pada generasi selanjutnya [Parry and Strohmeier, 2014]. Data menjadi lebih menonjol dalam tahap ini, namun privasi dan keamanan nasabah menjadi yang terpenting dalam organisasi. Privasi konsumen tidak dapat dilanggar dengan cara apa pun yang dapat menghilangkan kepercayaan nasabah. Pada tahap ini juga dibutuhkan seseorang yang ahli dalam keamanan dan upaya mitigasi risiko, dan juga yang mampu mendorong inovasi ke depan. Pekerjaan baru yang muncul ini mengatur bagaimana perusahaan menggunakan informasi pribadi yang bersumber dari pelanggan dan karyawan, sekaligus juga melindungi informasi tersebut sebagai aset penting perusahaan.

Berkumpul (Tahap *Transformation and Transformation*) Pada tahap ini, transformasi digital kini telah ada dalam DNA perusahaan dan menjadi rutinitas baru. Sepanjang jalan prosesnya, upaya ini telah mengubah bentuk perusahaan, menciptakan model bisnis baru, dan standar operasional prosedur yang mendukung transformasi digital [Hartono and Maksum, 2020]. Dalam tahap ini, proses transformasi digital telah dipimpin oleh unit yang ditunjuk sebagai pengelola transformasi. Namun setiap unit bisnis dan divisi perusahaan ditugaskan untuk mengelola aspek-aspek transformasi digital secara divisional yang nantinya hasil tersebut dikumpulkan ke pada unit pengelola transformasi. Divisi IT ditugaskan untuk membentuk arsitektur teknologi yang dinamis untuk mengoptimalkan proses perubahan dan memberdayakan model baru

agar karyawan dapat saling berkolaborasi dan beradaptasi. Kegiatan ini sejalan dengan visi misi organisasi yang telah diperbarui. Arah kepemimpinan yang dituntut untuk menjalankan agenda budaya baru, tujuan baru, dan perancangan masa depan perusahaan yang lebih visioner [Lei and Jing, 2016]. Saat kelompok kerja lain dalam organisasi telah menyadari dampak positif transformasi digital, upaya kemudian diperluas untuk dapat menjangkau keterlibatan karyawan yang lebih massif misalnya divisi produksi dan penerapan *enterprise resource planning* (ERP) terbaru. Model kerja, peran, dan sumber daya baru dikembangkan dan digunakan untuk mengoptimalkan transformasi [Anthony DiRomualdo et al., 2018]. Pada tahap ini juga, akan banyak muncul ‘bakat’ baru seperti *chief/supervisor digital*, kepala keamanan digital, dan kepala *digital customer experience* [Pratiwi and Hartono, 2021]. Semua ini berkembang seiring waktu, tetapi fokus awal tetap menjadi penting yaitu suksesi transformasi digital. Produk dan layanan baru dikembangkan sebagai hasil sudah berjalannya sebagian transformasi digital [Parry and Strohmeier, 2014]. DCX masih menjadi pendorong utama untuk perubahan yang sedang berlangsung, akan tetapi sekarang semua karyawan beroperasi menggunakan database pelanggan dan database karyawan lain yang terhubung. Dengan demikian, pengalaman digital bagi setiap karyawan dapat lebih dioptimalkan. ‘Agen’ perubahan menjadi pemimpin baru divisi DCX [N.K, 2016]. Strategi pemasaran bergeser ke pada sumber daya *database* pelanggan, metrik, dan data DCX. Konten digital dioptimalkan pada setiap saluran pemasaran untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Strategi inovasi dan eksekusi ditentukan berdasarkan pada ekosistem pelanggan dan karyawan. Investasi yang dikeluarkan perusahaan mayoritas untuk memahami DCX yang melibatkan karyawan dalam proses tersebut agar meningkatkan pengalaman karyawan. Pada tahap ini pada akhirnya mengarah pada penciptaan kebijakan, langkah operasional tingkat implementasi, dan penerapan teknologi baru yang tentunya akan mempengaruhi pekerjaan dan kinerja SDM. Manajemen SDM berevolusi menjadi divisi yang memodernisasi tenaga kerja *incumbent*, merekrut bakat baru, dan menghilangkan pekerjaan-pekerjaan yang tidak diperlukan lagi [Diener and Špaček, 2021]. Lebih lanjut, di tahap ini literasi digital telah menjadi cara berbisnis bagi *stakeholders* perusahaan, adanya budaya belajar terus-menerus, dan pengambilan keputusan diambil berdasarkan dampak bagi generasi berikutnya. Setiap bagian di organisasi bertanggungjawab atas DCX dan juga penciptaan inovasi.

Tahap Inovasi dan Adaptif Pada fase ini, transformasi digital dapat dikatakan sudah menjadi budaya organisasi yang lazim. Model, peran, dan investasi bergeser ke arah inovasi, bukan lagi ke infrastruktur teknologi dan SDM. Inovasi diperlukan untuk mempercepat transformasi selanjutnya dan identifikasi peluang baru. Kelompok kerja yang dulunya didedikasikan untuk transformasi, sekarang fokus kepada inovasi teknologi untuk mengatasi disrupsi eksternal. Termasuk adanya pandemi Covid-19 menuntut bisnis harus menyesuaikan dengan model bisnis baru [Indayani and Hartono, 2020]. Organisasi dengan cepat berkembang menjadi semakin adaptif dalam mengidentifikasi inovasi dan ancaman dari luar. Pusat inovasi secara resmi dibentuk untuk merekrut bakat-bakat baru di bidang SDM, mengidentifikasi teknologi baru, dan peluang investasi/akuisisi. Karakteristik organisasi pada tahap ini juga didukung oleh manajemen dan sistem pengambilan keputusan yang lebih organik ketimbang hirarki tradisional [Tatiana Bondarouk et al., 2017]. Penciptaan ide dan akuisisi pengetahuan menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari setiap orang. Manajemen *middle level* dan *top level* tidak hanya diberdayakan untuk berpikir, namun juga mengukur kinerja pada setiap divisi. Artinya, ide bukanlah lagi milik salah satu divisi saja, melainkan bersumber dari pengumpulan ide yang diurutkan, diprioritaskan, dan dieksplorasi sebagai bagian dari infrastruktur manajemen. Karyawan diharapkan berkontribusi untuk kemajuan, sedangkan manajer mengukur kemampuan mereka untuk mengidentifikasi ide dan menentukan prioritas peluang yang paling bonafid [Fenech et al., 2019]. Waktu kerja seringkali dialokasikan untuk membagikan ide. Selain itu, perusahaan juga menawarkan insentif bagi karyawan untuk melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi guna menanamkan dan mempertahankan keahlian baru karyawan sejalan dengan kebutuhan organisasi digital yang terus berkembang. Contoh perusahaan internasional yang telah berhasil masuk ke tahap ini adalah Twitter, Tesla, Facebook, dan Ideo [VARDARLIER, 2019].

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi MSDM dapat menjadi faktor kunci kesuksesan perusahaan dalam beradaptasi pada era digital. MSDM berperan menciptakan perubahan kebiasaan-kebiasaan digital dalam perusahaan, menyiapkan SDM digital pada perusahaan, dan pengembangan kapabilitas digital. Penelitian ini

akan membantu masa depan penelitian di bidang MSDM untuk memberikan pemahaman yang lebih tentang fenomena SDM Digital dalam pengembangan landasan teoritis untuk studi lebih lanjut. Peluang penelitian selanjutnya dapat fokus pada program keunggulan budaya perbankan, pengembangan bakat digital pada industri perbankan, dan restrukturisasi fungsi SDM digital untuk peningkatan kinerja perbankan, efektifitas hasil transformasi digital, dan peningkatan kapabilitas daya saing perbankan.

Referensi

- Anna Omarini. 2017. The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario. *Int. J. Financ. Econ. Trade*: 1–6.
- Anthony DiRomualdo, El-Khoury D, Girimonte F. 2018. HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. *Strateg. HR Rev.* 17.
- Bissola R, Imperatori B. 2020. *HRM 4.0: The digital transformation of the HR department*. UK: Emerald Publishing Limited.
- Cemal Zehir, Karaboğa T, Başar D. 2019. *The Transformation of Human Resource Management and Its Impact on Overall Business Performance: Big Data Analytics and AI Technologies in Strategic HRM*. Springer.
- Deloitte. 2018. *2019 Banking and Capital Markets Outlook Reimagining transformation*. Deloitte Center for Financial Services.
- Diener F, Špaček M. 2021. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustain.* 13: 1–26.
- Fenech R, Baguant P, Ivanov D. 2019. The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *J. Manag. Inf. Decis. Sci.* 22: 176–180.
- Fitria Rismawati F, Wahyuni S, Widodo J. 2019. Strategi Pemasaran Stp (Segmenting, Targeting, Positioning) Larissa Aesthetic Center Cabang Jember. *J. Pendidik. Ekon. J. Ilm. Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekon. dan Ilmu Sos.* 13: 68.
- Hartono B, Maksun I. 2020. The Importance of Changing Management Styles in The Digital Age. *J. Ind. Eng. Manag. ...* 1: 148–154.
- Indayani S, Hartono B. 2020. Analisis Pengangguran dan Pertumbuhan Ekonomi sebagai Akibat Pandemi Covid-19. *J. Perspekt.* 18: 201–208.

- Lei Z, Jing Y. 2016. Study on Human Resource Reform in the Digital Transformation. 471–477.
- N.K H. 2016. Mastering Digital Transformation. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Parry E, Strohmeier S. 2014. HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Empl. Relations* 36.
- Pratiwi EW, Hartono B. 2021. Analisa Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PD. BPR Bank BAPAS 69 Kabupaten Magelang. *Cap. J. Ekon. dan Bisnis* 4: 1–11.
- Rimon G. 2017. Six surprising truths about how digital transformation will change HR. *Strateg. HR Rev.* 16: 102–104.
- Solis B. 2017. The Six Stages of Digital Transformation Maturity. *Altim. Gr.*: 1–29.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tatiana Bondarouk, Ruel H, Parry E. 2017. *Electronic HRM in the Smart Era*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- VARDARLIER P. 2019. *Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM*. Springer.
- Winasis S, Riyanto S. 2020. Transformasi Digital di Industri Perbankan Indonesia: Impak pada Stress Kerja Karyawan. *IQTISHADIA J. Ekon. dan Perbank. Syariah* 7: 55–64.