

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan pesat teknologi digital dalam satu dekade terakhir telah menciptakan transformasi yang masif dalam lanskap industri perbankan, baik secara global maupun nasional. Penggunaan kecerdasan buatan (AI), otomatisasi proses bisnis, serta digitalisasi layanan pelanggan menjadi katalis perubahan yang tidak dapat dihindari oleh institusi keuangan (Natanael et al., 2025) (Hartatik et al., 2023), termasuk Bank Negara Indonesia (BNI), khususnya di wilayah Makassar yang merupakan salah satu hub ekonomi strategis di Kawasan Timur Indonesia. Transformasi ini tidak hanya membuka peluang baru dalam hal efisiensi operasional dan ekspansi pasar (Timpanaro & Foti, 2025), tetapi juga memunculkan tantangan besar bagi para pemimpin organisasi untuk mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka agar mampu menjawab dinamika perubahan tersebut.

Menurut laporan Indonesia Banking Survey (Muhtadi et al., 2023)



yang diterbitkan oleh PwC Indonesia, sekitar 84% bank di Indonesia telah prioritaskan transformasi digital sebagai agenda strategis utama termasuk BNI yang telah meluncurkan program transformasi digital

besar-besaran melalui inisiatif seperti BNI Digital Ecosystem dan pengembangan platform digital banking BNI Mobile. BNI mencatatkan pertumbuhan signifikan dalam transaksi digital banking, dengan kenaikan volume transaksi sebesar 34,9% pada tahun 2023 dibandingkan tahun sebelumnya (BNI Annual Report, 2023). Khusus di wilayah Makassar, yang menjadi pusat pertumbuhan bisnis BNI di Kawasan Timur, adopsi layanan digital terus meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah nasabah muda yang melek teknologi serta ekspansi sektor UKM digital di Sulawesi Selatan.

Namun demikian, transformasi digital yang masif ini tidak serta-merta berjalan mulus (Rachbini, 2023). Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh BNI Makassar adalah kesenjangan keterampilan digital (digital skill gap) di antara lini kepemimpinan dan karyawan. Survei internal BNI pada kuartal kedua 2023 menunjukkan bahwa hanya sekitar 62% manajer tingkat menengah dan atas di wilayah Makassar yang merasa percaya diri dalam memimpin tim dalam konteks kerja berbasis digital dan AI-driven decision making. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat gap signifikan antara ekspektasi transformasi digital dengan kesiapan sumber daya manusia dalam mengelolanya (Nurhayani et al., 2024).

Menurut teori Change Management oleh (Bednář et al., 2025), salah satu kunci keberhasilan transformasi organisasi adalah adanya pemimpin yang mampu menciptakan urgensi, membangun koalisi



pendorong, dan menciptakan visi perubahan yang jelas. Tanpa adanya kepemimpinan yang adaptif, perubahan organisasi seperti transformasi digital di BNI Makassar berisiko mengalami resistensi internal yang tinggi, kurangnya keterlibatan karyawan, hingga kegagalan dalam mencapai tujuan strategis. Teori ini diperkuat oleh hasil riset (Ahn et al., 2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan pemimpin dalam mengelola ketidakpastian dan kompleksitas perubahan (Ngwenya et al., 2025) dan (Tang, 2021).

Selain aspek internal, faktor eksternal juga menjadi pendorong krusial perubahan dalam perbankan, khususnya di BNI Makassar. Pesatnya perkembangan fintech (financial technology) yang menawarkan layanan keuangan berbasis digital dengan biaya rendah dan kecepatan tinggi telah menggeser ekspektasi nasabah terhadap layanan perbankan tradisional. Menurut data OJK (Otoritas Jasa Keuangan, 2023), jumlah transaksi fintech di Indonesia mencapai Rp 580 triliun pada tahun 2023, meningkat signifikan dari Rp 401 triliun pada tahun sebelumnya. Ancaman disintermediasi ini memaksa perbankan konvensional seperti BNI untuk lebih proaktif dalam mengadopsi AI dan otomatisasi guna mempertahankan relevansi mereka di tengah perubahan lanskap kompetitif (Oktaviani et al.,



Dalam konteks tersebut, Strategic Management berperan penting dalam membingkai upaya BNI Makassar untuk merespons perubahan eksternal dan internal. Mintzberg (1994) (Smith, 1994) menekankan bahwa strategi yang efektif dalam menghadapi disrupti teknologi harus bersifat dinamis, adaptif, dan berbasis pada pembelajaran organisasi secara berkelanjutan. Penerapan AI untuk analitik pelanggan, otomatisasi dalam proses kredit (Xu, 2025), hingga chatbot untuk layanan nasabah merupakan bagian dari strategi BNI untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus meningkatkan customer experience secara real-time.

Lebih jauh, Operational Efficiency menjadi salah satu tujuan utama dari digitalisasi perbankan. (McKinsey et al., 2002) melaporkan bahwa bank-bank yang berhasil mengintegrasikan AI dan otomatisasi dalam operasi mereka dapat mengurangi biaya operasional hingga 20-30%. BNI pun menargetkan hal serupa, dengan mendorong otomatisasi pada proses-proses backend seperti risk assessment, customer onboarding, dan fraud detection. Akan tetapi, semua inisiatif ini memerlukan dukungan kepemimpinan yang memahami bagaimana mengintegrasikan teknologi dengan kapabilitas manusia secara harmonis.

Konsep Adaptive Leadership yang diperkenalkan oleh (McKinsey et al., 2002) menjadi sangat relevan dalam konteks ini. Pemimpin yang adaptif



nya mampu membaca perubahan eksternal, tetapi juga secara aktif
bing tim mereka melewati ambiguitas dan kompleksitas yang

timbul akibat perubahan tersebut. Adaptive leader di BNI Makassar harus mampu mengidentifikasi resistensi terhadap digitalisasi, memfasilitasi proses pembelajaran organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi lintas fungsi dalam implementasi teknologi baru.

Di lapangan, fenomena yang terjadi menunjukkan adanya dualisme tantangan dan peluang yang harus direspon secara cepat. Di satu sisi, nasabah BNI Makassar, khususnya segmen milenial dan UKM digital, semakin menuntut layanan yang serba cepat, fleksibel, dan dapat diakses secara mobile. Di sisi lain, terdapat kekhawatiran internal mengenai dampak otomatisasi terhadap keamanan pekerjaan, perubahan proses kerja, serta kebutuhan untuk terus-menerus meningkatkan kompetensi digital. Tanpa kepemimpinan yang adaptif, organisasi bisa terjebak dalam inertia perubahan atau bahkan mengalami change fatigue yang berisiko menurunkan produktivitas dan moral tim.

Menurut (McKinsey et al., 2002), dalam Leadership Capital Index, nilai dari seorang pemimpin di era digital ditentukan oleh kemampuannya untuk menjadi technology-savvy, agile decision maker, serta human-centric. Pemimpin yang berhasil dalam konteks ini mampu menjembatani kebutuhan bisnis dengan ekspektasi karyawan dan pelanggan yang dinamis. Studi yang dilakukan oleh Harvard Business Review (2023) juga



risbawahi bahwa keberhasilan pemimpin adaptif sangat
ing pada kemampuannya menciptakan budaya belajar yang terus-

menerus dan membangun kepercayaan tim dalam menghadapi adopsi teknologi baru.

Berangkat dari realitas tersebut, penelitian ini akan mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan adaptif di BNI Makassar dapat menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh AI dan otomatisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai strategi kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi transformasi digital di sektor perbankan, serta memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan kebijakan internal BNI untuk memperkuat kesiapan kepemimpinan mereka dalam menghadapi masa depan yang semakin digital.

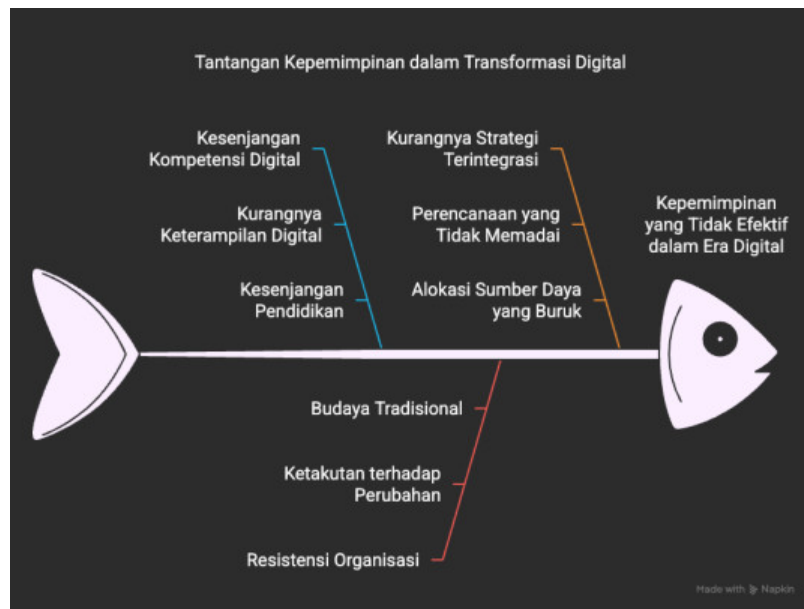
Lebih dari itu, hasil penelitian ini juga akan memberikan kontribusi teoretis dalam pengayaan literatur tentang kepemimpinan adaptif di era disrupsi digital, khususnya dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan memberikan manfaat bagi pengembangan BNI Makassar, tetapi juga dapat menjadi referensi berharga bagi institusi keuangan lainnya yang tengah menghadapi dinamika serupa.

1.2 Permasalahan Penelitian



alam konteks kepemimpinan adaptif di era digitalisasi berbasis AI natisasi, khususnya pada studi empirik di BNI Makassar, terdapat a permasalahan krusial yang menjadi fokus utama dalam penelitian

ini. Permasalahan ini mencakup aspek strategis, operasional, dan sumber daya manusia yang saling berkaitan satu sama lain. Berikut ini adalah tiga inti permasalahan yang diidentifikasi secara mendalam:



1. Kesenjangan Kompetensi Digital di Tingkat Kepemimpinan

Transformasi digital yang dijalankan oleh BNI, termasuk di cabang Makassar, memerlukan tingkat literasi digital dan penguasaan teknologi yang memadai, terutama di tingkat pimpinan. Namun, temuan awal menunjukkan adanya kesenjangan keterampilan digital di kalangan manajerial. Survei internal BNI (2023) menunjukkan hanya sekitar 62% pemimpin di level manajerial yang merasa percaya diri dalam memanfaatkan data analitik berbasis AI untuk pengambilan keputusan



Fenomena ini mencerminkan teori Dynamic Capabilities (Teece, 2007) yang menyatakan bahwa organisasi yang tidak mampu secara cepat membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi internalnya untuk merespons perubahan eksternal akan kehilangan daya saingnya. Dalam konteks ini, kepemimpinan BNI Makassar masih menghadapi tantangan dalam membangun kapabilitas digital yang diperlukan untuk mengarahkan tim mereka menghadapi era otomatisasi.

Implikasi dari kesenjangan ini sangat signifikan:

- Pemanfaatan teknologi seperti AI untuk analisis kredit, deteksi fraud, hingga layanan nasabah masih sub-optimal.
- Pengambilan keputusan strategis berbasis data mengalami hambatan, sehingga respons organisasi terhadap dinamika pasar menjadi lebih lambat.
- Proses mentoring dan coaching terhadap tim operasional dalam hal penggunaan sistem digital menjadi tidak efektif, karena keterbatasan pemimpin dalam menguasai teknologi baru.

2. Resistensi Organisasi terhadap Transformasi Digital

Transformasi digital secara inheren mengubah cara kerja, alur proses, serta budaya organisasi. Di BNI Makassar, penerapan teknologi dalam proses backend, seperti customer onboarding dan manajemen data nasabah, memunculkan kekhawatiran di kalangan



karyawan mengenai potensi pengurangan tenaga kerja (*job displacement*) dan hilangnya peran tradisional mereka.

Menurut Lewin's *Change Management Model*, setiap proses perubahan pasti memicu tahap "resistance to change" sebelum mencapai tahap "refreezing". Data dari Deloitte (2023) menyatakan bahwa 45% karyawan di sektor perbankan Indonesia merasa cemas akan peran mereka yang tergantikan oleh otomatisasi. Temuan serupa terlihat di BNI Makassar, di mana sebagian karyawan mengalami kecemasan yang berdampak pada penurunan keterlibatan (*employee engagement*) dan peningkatan turnover intention.

Resistensi ini memperlambat proses adopsi teknologi baru karena:

- Terjadi gap komunikasi antara pemimpin dengan tim operasional dalam menyampaikan urgensi perubahan.
- Karyawan lebih memilih mempertahankan pola kerja lama yang sudah mereka kuasai, dibandingkan mempelajari sistem baru yang dianggap kompleks.
- Hilangnya motivasi kerja karena ketidakpastian peran, sehingga menghambat produktivitas secara keseluruhan.



Ingnya Strategi Kepemimpinan Adaptif yang Terintegrasi

Dalam menghadapi era AI dan otomatisasi, kepemimpinan yang adaptif seharusnya tidak hanya fokus pada penerapan teknologi, tetapi juga membangun budaya pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning culture*), pemberdayaan tim, dan pengelolaan perubahan yang efektif. Sayangnya, di BNI Makassar, strategi pengembangan kepemimpinan cenderung masih bersifat fragmentaris dan belum terintegrasi secara sistematis dengan roadmap transformasi digital yang lebih besar.

Dalam kerangka Strategic Leadership Theory (Boal & Hooijberg, 2001), seorang pemimpin strategis di era disrupsi harus mampu mengelola ambidexterity, yakni menggabungkan eksplorasi (*exploration*) dan eksploitasi (*exploitation*). Akan tetapi, observasi awal menunjukkan bahwa BNI Makassar lebih banyak berfokus pada sisi eksploitasi teknologi (*implementasi sistem*) tanpa diimbangi dengan eksplorasi yang memadai untuk menciptakan model bisnis baru berbasis digital.

Akibatnya:

- Strategi digital yang diterapkan bersifat jangka pendek, hanya untuk memenuhi target operasional, tanpa roadmap jangka panjang untuk pengembangan organisasi.
- Pelatihan kepemimpinan yang diberikan masih sebatas pengenalan teknologi, belum menyentuh aspek soft skill seperti agility leadership, digital mindset, dan collaborative leadership.



- Kurangnya kesadaran strategis tentang bagaimana kepemimpinan adaptif dapat menjadi diferensiasi kompetitif dalam industri perbankan yang semakin padat kompetitor digital.

Ketiga permasalahan ini menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi oleh BNI Makassar dalam menjalankan transformasi digital bukan semata pada aspek teknologi, tetapi lebih dalam lagi pada aspek kepemimpinan yang adaptif, kesiapan budaya organisasi, serta integrasi strategi yang komprehensif. Tanpa adanya kepemimpinan yang responsif dan adaptif terhadap perubahan, transformasi digital yang dijalankan berisiko mengalami stagnasi atau bahkan kegagalan implementasi.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat relevan untuk menggali lebih dalam bagaimana strategi kepemimpinan adaptif dapat diterapkan secara efektif di BNI Makassar dalam rangka mengatasi kesenjangan kompetensi, mengelola resistensi terhadap perubahan, serta membangun strategi kepemimpinan yang terintegrasi untuk menghadapi era AI dan otomatisasi.

1.3 Rumusan masalah



Transformasi digital yang sedang dijalankan oleh BNI Makassar menerapkan kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi proses bisnis menciptakan perubahan signifikan dalam dinamika kepemimpinan

organisasi. Namun, di balik upaya transformasi tersebut, terdapat beberapa permasalahan utama yang perlu dikaji lebih dalam. Salah satunya adalah adanya kesenjangan kompetensi digital di kalangan pimpinan BNI Makassar. Kesenjangan ini menciptakan tantangan bagi para pemimpin dalam memimpin tim secara efektif di tengah adopsi teknologi baru, yang menuntut keterampilan pengambilan keputusan berbasis data serta pemahaman mendalam mengenai pemanfaatan AI dalam proses operasional sehari-hari.

Selain itu, proses transformasi digital yang masif juga memunculkan resistensi internal di antara karyawan. Kekhawatiran terhadap potensi hilangnya peran tradisional akibat otomatisasi, serta ketidakpastian mengenai perubahan proses kerja, menimbulkan kecemasan yang berpotensi menghambat keterlibatan karyawan dalam mendukung perubahan tersebut. Resistensi ini jika tidak dikelola dengan baik, akan menghambat kelancaran implementasi digitalisasi yang seharusnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

Permasalahan lainnya terletak pada belum terintegrasinya strategi kepemimpinan adaptif dalam roadmap transformasi digital BNI Makassar. Saat ini, upaya pengembangan kepemimpinan cenderung masih bersifat parsial dan kurang menyentuh aspek budaya organisasi yang lebih dalam,



membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, pengelolaan an yang efektif, serta pemberdayaan tim lintas fungsi. Akibatnya,

meskipun inisiatif digitalisasi telah berjalan, sinergi antara strategi kepemimpinan dengan kebutuhan transformasi jangka panjang belum optimal, sehingga membatasi potensi organisasi dalam memanfaatkan sepenuhnya peluang strategis yang ditawarkan oleh perkembangan teknologi AI dan otomatisasi.

Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kesenjangan kompetensi digital di tingkat kepemimpinan dapat diatasi, bagaimana resistensi organisasi terhadap perubahan dapat diminimalisir, serta bagaimana strategi kepemimpinan adaptif dapat dirancang secara terintegrasi guna memaksimalkan peluang strategis yang tersedia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan kapasitas kepemimpinan BNI Makassar dalam menghadapi era digital yang semakin disruptif.

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kesenjangan kompetensi digital dan strategi kepemimpinan adaptif di BNI Makassar memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dan keberhasilan implementasi transformasi berbasis kecerdasan buatan, otomatisasi, serta pengembangan aplikasi digital seperti wondr by BNI?
2. Bagaimana kepemimpinan adaptif dapat digunakan untuk mengatasi resistensi organisasi, membangun budaya pembelajaran



berkelanjutan, dan meningkatkan daya saing aplikasi wondr by BNI dalam menghadapi persaingan ketat di industri perbankan digital?

1.4 Tujuan Penelitian

Selaras dengan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kesenjangan kompetensi digital dan strategi kepemimpinan adaptif terhadap efektivitas pengambilan keputusan serta keberhasilan implementasi transformasi berbasis kecerdasan buatan, otomatisasi, dan pengembangan aplikasi digital seperti wondr by BNI di BNI Makassar.
2. Mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan adaptif dapat digunakan untuk mengatasi resistensi organisasi, membangun budaya pembelajaran berkelanjutan, dan meningkatkan daya saing aplikasi wondr by BNI dalam menghadapi persaingan ketat di industri perbankan digital.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis, sebagai berikut:



Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai kepemimpinan adaptif dalam konteks transformasi digital, khususnya di sektor perbankan nasional. Dengan mengkaji secara empiris implementasi kepemimpinan adaptif di BNI Makassar, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Adaptive Leadership*, *Change Management*, serta *Strategic Management* dalam menghadapi era kecerdasan buatan dan otomatisasi.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi manajemen BNI Makassar dalam merumuskan kebijakan pengembangan kepemimpinan dan strategi transformasi digital. Temuan penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen BNI memahami tantangan dan peluang yang dihadapi dalam proses perubahan, sekaligus merancang langkah-langkah taktis untuk meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi institusi keuangan lain yang tengah menjalankan transformasi digital agar dapat mengelola perubahan secara efektif melalui kepemimpinan yang adaptif.



BAB II

EKSPLORASI MASALAH BISNIS

2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Untuk memahami secara menyeluruh dinamika kepemimpinan adaptif dalam menghadapi tantangan transformasi digital di BNI Makassar, diperlukan kerangka konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi jalannya perubahan organisasi. Kerangka konseptual ini disusun sebagai panduan berpikir dalam penelitian, yang memetakan bagaimana tekanan eksternal seperti perkembangan teknologi, regulasi industri perbankan, serta persaingan yang semakin ketat, berinteraksi dengan kesiapan internal organisasi dalam hal strategi, struktur, sistem, serta budaya kerja yang mendukung transformasi digital.

Melalui penggunaan **PESTEL Analysis** dan **Porter's Five Forces**, penelitian ini memetakan secara sistematis dinamika eksternal yang memberikan tekanan maupun peluang bagi BNI Makassar. Sementara itu, pada sisi internal, **McKinsey 7S Framework** dan **Kotter's 8-Step Change Model** digunakan untuk memahami sejauh mana organisasi ini memiliki keselarasan internal dan kesiapan dalam mengelola perubahan berbasis



- i. Kerangka ini akan membantu peneliti memetakan persoalan ar seperti kesenjangan kompetensi digital pimpinan, resistensi

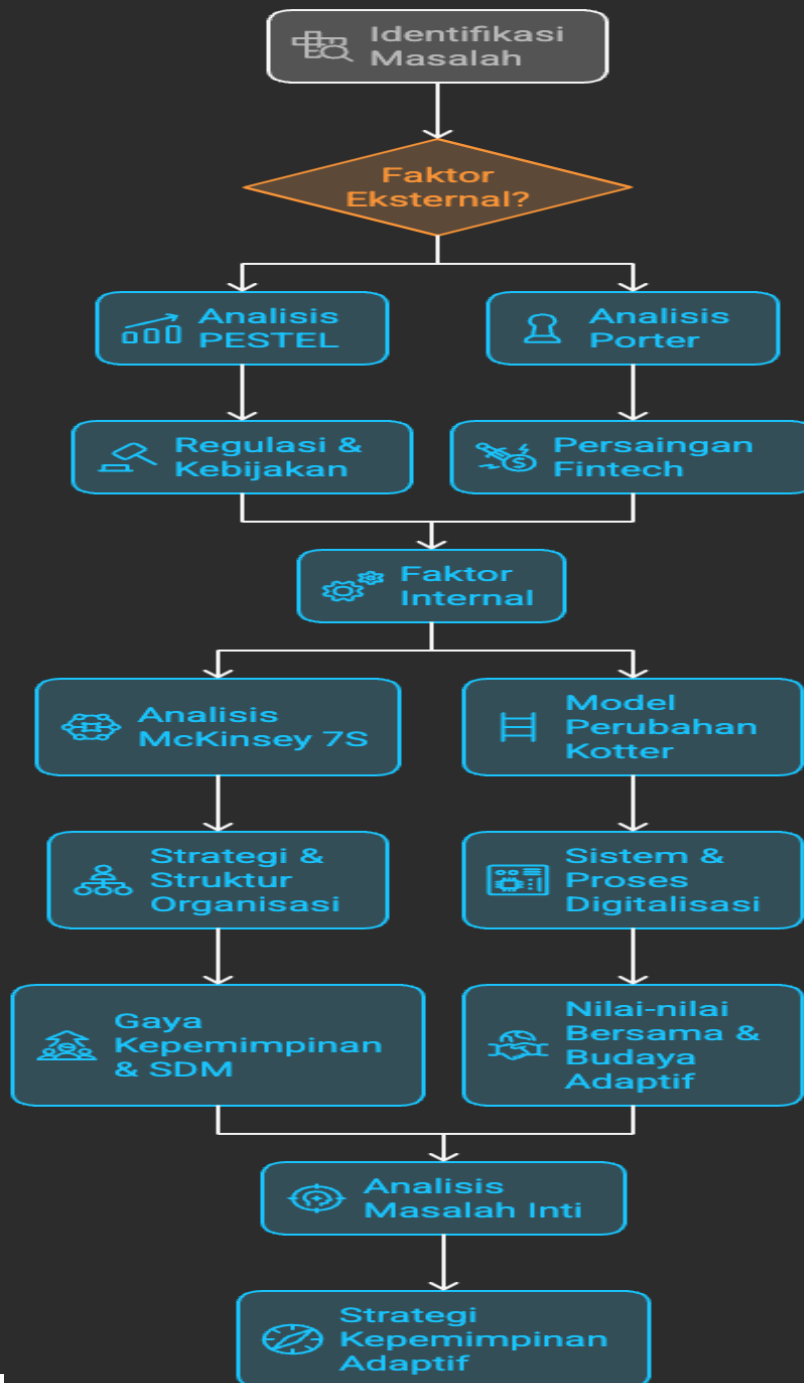
organisasi terhadap perubahan, dan ketidakselarasan strategi kepemimpinan adaptif dengan tuntutan transformasi digital yang sedang berlangsung.

Dengan demikian, kerangka konseptual ini memberikan panduan yang jelas dalam menelusuri jalur analisis penelitian, sekaligus menjaga fokus penelitian tetap berada pada upaya untuk memahami bagaimana faktor eksternal dan internal memengaruhi efektivitas kepemimpinan adaptif di BNI Makassar. Hasil dari pemetaan ini nantinya diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam mengembangkan kepemimpinan yang responsif dan strategis dalam menghadapi era kecerdasan buatan dan otomatisasi.



Optimized using
trial version
www.balesio.com

Strategi Kepemimpinan Adaptif di Era Digitalisasi



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.2 Profil BNI Makassar

Bank Negara Indonesia (BNI) adalah salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan nasional yang kuat, termasuk di Kawasan Timur Indonesia melalui Kantor Wilayah Makassar. Wilayah ini mencakup Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, dan sebagian Maluku, dengan fokus utama pada layanan korporasi, UMKM, serta pengembangan ekosistem digital yang mendukung pertumbuhan ekonomi lokal.



Inisiatif transformasi digital BNI di Makassar termasuk pengembangan BNI Mobile Banking, digitalisasi proses pinjaman, otomatisasi risk assessment, dan penguatan kemitraan dengan ekosistem digital regional. Namun, seperti yang telah diidentifikasi dalam bab sebelumnya, inisiatif ini menghadapi tantangan signifikan terutama dalam hal kesiapan sumber daya manusia dan kepemimpinan.



2.3 Identifikasi Masalah Bisnis

Transformasi digital yang tengah dijalankan oleh BNI Makassar, dengan fokus pada integrasi kecerdasan buatan dan otomatisasi, membawa implikasi yang kompleks terhadap struktur organisasi, pola kerja, serta peran kepemimpinan dalam mengelola perubahan tersebut. Meskipun berbagai inisiatif digital telah diluncurkan, mulai dari pengembangan layanan mobile banking hingga otomatisasi proses internal, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Fenomena di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara ekspektasi manajemen dalam percepatan digitalisasi dengan realitas internal yang diwarnai oleh resistensi perubahan dan keterbatasan kapabilitas kepemimpinan digital.

Kondisi ini menciptakan kebutuhan mendesak untuk melakukan identifikasi secara sistematis terhadap berbagai masalah bisnis yang menghambat optimalisasi transformasi digital di BNI Makassar. Identifikasi ini mencakup analisis menyeluruh terhadap aspek-aspek kritis seperti kesenjangan kompetensi digital pada tingkat kepemimpinan, resistensi organisasi terhadap adopsi teknologi baru, serta ketidakselarasan antara strategi kepemimpinan adaptif dengan roadmap transformasi digital yang ditetapkan. Dengan pemetaan yang jelas atas masalah-masalah ini, penelitian diharapkan dapat memberikan arah yang terfokus merumuskan strategi kepemimpinan adaptif yang lebih efektif untuk



mempercepat perubahan organisasi sekaligus memperkuat daya saing BNI Makassar di era disrupsi teknologi.

2.4 Analisis Internal

Selain faktor eksternal yang memberikan tekanan dan peluang bagi BNI Makassar, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kekuatan dan kesiapan faktor internal perusahaan. Dinamika internal seperti keselarasan strategi, struktur organisasi, sistem operasional, keterampilan kepemimpinan, hingga nilai-nilai bersama yang dipegang teguh oleh organisasi, menjadi pilar penting dalam memastikan keberhasilan perubahan yang sedang dijalankan. Seperti yang dikemukakan oleh McKinsey (Waterman, Peters, & Phillips, 1980), keselarasan antar elemen internal organisasi sangat krusial untuk mendukung keberhasilan implementasi strategi, terutama dalam menghadapi era disrupsi digital yang penuh ketidakpastian.

Di BNI Makassar, inisiatif transformasi digital yang dijalankan telah memicu perlunya pergeseran budaya organisasi serta peningkatan kapabilitas kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi digital pada tingkat kepemimpinan serta resistensi terhadap perubahan yang signifikan di beberapa lini organisasi. Kondisi ini menuntut



pemetaan menyeluruh terhadap kekuatan dan kelemahan internal untuk dapat memengaruhi kelancaran transformasi.

Untuk memahami dinamika internal tersebut secara lebih komprehensif, penelitian ini menggunakan McKinsey 7S Framework guna memetakan keselarasan internal dalam strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, keterampilan, dan nilai-nilai bersama di BNI Makassar. Selain itu, penelitian ini juga mengadopsi Kotter's 8-Step Change Model untuk mengevaluasi sejauh mana kesiapan dan efektivitas proses perubahan yang telah dijalankan oleh organisasi. Dengan menggunakan kedua kerangka ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran menyeluruh tentang faktor-faktor internal yang mendukung maupun yang menjadi penghambat dalam perjalanan transformasi digital di BNI Makassar.

a. Analisis McKinsey 7S Framework

Sebagai bagian integral dari upaya transformasi digital, BNI Makassar perlu memastikan bahwa elemen-elemen internal organisasi selaras dengan tujuan jangka panjang untuk menghadapi disrupsi teknologi, khususnya yang terkait dengan adopsi kecerdasan buatan dan otomatisasi. Untuk itu, McKinsey 7S Framework digunakan sebagai alat untuk menganalisis kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut. Model ini memberikan panduan dalam memetakan keselarasan antara tujuh elemen utama yang membentuk organisasi, yaitu Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, dan Shared Values.



7S MODEL SLIDE

The Seven success factors slide



Melalui penerapan McKinsey 7S, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana BNI Makassar telah menyesuaikan strategi dan struktur organisasinya dengan tuntutan digitalisasi, serta mengidentifikasi area-area yang masih membutuhkan perhatian lebih dalam rangka meningkatkan kesiapan internal organisasi. Khususnya dalam menghadapi tantangan digitalisasi berbasis AI dan otomatisasi, penting bagi BNI Makassar untuk mengelola dengan baik seluruh elemen ini agar transformasi dapat berjalan lancar dan berkelanjutan.

Tabel 2.1 McKinsey 7S

Komponen	Deskripsi Kondisi di BNI Makassar
Strategy (Strategi)	Strategi digitalisasi layanan untuk meningkatkan efisiensi, namun integrasi dengan kepemimpinan adaptif perlu diperkuat.
Struktur (Struktur Organisasi)	Struktur hierarkis tradisional mulai diarahkan ke model lebih agile, membutuhkan kesiapan budaya kolaboratif.



Systems (Sistem dan Proses)	Sistem digital banking dan AI sudah ada, namun adopsi internal belum maksimal terutama dalam pelatihan manajerial.
Style (Gaya Kepemimpinan)	Gaya kepemimpinan masih birokratis, perlu pergeseran ke partisipatif dan adaptif.
Staff (Sumber Daya Manusia)	SDM beragam, tetapi ada kesenjangan kompetensi digital pada level pimpinan.
Skills (Keterampilan Organisasi)	Keterampilan digital berkembang, namun keterampilan kepemimpinan dalam perubahan organisasi masih kurang.
Shared Values (Nilai-Nilai Bersama)	Nilai pelayanan dan kepercayaan kuat, tetapi budaya pembelajaran digital perlu diperkuat.

b. Analisis Kotter's 8-Step Change Model

Dalam menghadapi transformasi digital yang didorong oleh adopsi kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, BNI Makassar harus mengelola perubahan dengan cara yang sistematis dan terstruktur. Salah satu model yang dapat digunakan untuk memetakan proses perubahan yang ideal adalah Kotter's 8-Step Change Model. Model ini dikembangkan oleh John Kotter untuk membantu organisasi dalam menjalankan perubahan besar, dan sangat relevan untuk diterapkan dalam konteks transformasi digital di BNI Makassar.





Kotter’s 8-Step Change Model mencakup langkah-langkah kritis yang diperlukan untuk menciptakan perubahan yang sukses, mulai dari menciptakan rasa urgensi, membentuk koalisi pendukung, hingga menginternalisasi perubahan dalam budaya organisasi. Penerapan model ini di BNI Makassar diharapkan dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil untuk memastikan bahwa transformasi digital diterima dan diterapkan dengan efektif di seluruh level organisasi, terutama dalam menghadapi resistensi internal terhadap perubahan yang ada. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana BNI Makassar dapat memanfaatkan setiap langkah dari model ini untuk mempercepat proses perubahan dan mengoptimalkan hasil transformasi digital yang sedang berlangsung.



Tabel 2.2 Kotter’s 8-Step

langkah	Deskripsi Implementasi di BNI Makassar
---------	--

Create a Sense of Urgency	Sudah ada kesadaran transformasi digital, perlu komunikasi lebih intensif di semua lini.
Build a Guiding Coalition	Koalisi pimpinan perubahan terbentuk, tapi keterlibatan lintas fungsi perlu diperkuat.
Form a Strategic Vision and Initiatives	Visi transformasi digital ada, namun perlu sosialisasi terstruktur.
Enlist a Volunteer Army	Dukungan karyawan mulai terbangun, tetapi resistensi masih terjadi di level operasional.
Enable Action by Removing Barriers	Hambatan seperti kompetensi digital dan mindset lama masih ada, perlu pelatihan dan coaching.
Generate Short-Term Wins	Beberapa inisiatif menunjukkan hasil positif, namun perlu lebih banyak 'quick wins'.
Sustain Acceleration	Percepatan perubahan perlu dipertahankan dengan monitoring dan penghargaan inovasi.
Institute Change	Budaya organisasi yang mendukung digitalisasi perlu diinternalisasi agar perubahan berkelanjutan.

2.5 Analisis Eksternal

Transformasi digital yang sedang berlangsung di industri perbankan nasional, termasuk di BNI Makassar, tidak dapat dilepaskan dari berbagai dinamika eksternal yang memengaruhi arah strategis perusahaan. Perubahan regulasi, perkembangan teknologi yang pesat, serta pergeseran perilaku konsumen ke layanan berbasis digital menciptakan lanskap bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Berdasarkan laporan Otoritas Jasa Keuangan (2023), adopsi layanan digital di Indonesia mengalami percepatan signifikan pascapandemi, memaksa perbankan konvensional melakukan penyesuaian strategis agar tetap relevan di tengah maraknya layanan fintech dan bank digital yang lebih lincah.



Selain itu, kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi turut mengubah ekspektasi nasabah terhadap kecepatan layanan dan personalisasi pengalaman perbankan. Sementara dari sisi regulasi, semakin ketatnya pengawasan terhadap perlindungan data dan keamanan siber menjadi tantangan tersendiri bagi BNI Makassar dalam mengelola transformasi digital secara aman dan berkelanjutan. Lingkungan eksternal ini menuntut kepemimpinan adaptif yang tidak hanya mampu membaca tren dan dinamika eksternal secara akurat, tetapi juga dapat merespons dengan cepat dan efektif dalam merumuskan strategi organisasi.

Untuk itu, dalam penelitian ini akan dianalisis faktor-faktor eksternal utama yang memengaruhi BNI Makassar menggunakan dua kerangka kerja yang komprehensif, yaitu PESTEL Analysis untuk memetakan faktor makro lingkungan eksternal, dan Porter's Five Forces untuk memahami tingkat persaingan dalam industri perbankan digital. Analisis ini bertujuan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tantangan eksternal dan peluang strategis yang dihadapi oleh BNI Makassar dalam memperkuat daya saing melalui kepemimpinan adaptif di era kecerdasan buatan dan otomatisasi.

a. PESTEL Analysis



alam menghadapi era disrupsi digital yang semakin dinamis, BNI
ar perlu memahami secara mendalam berbagai faktor eksternal

yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital berbasis kecerdasan buatan dan otomatisasi. Salah satu kerangka analisis yang komprehensif untuk memetakan dinamika lingkungan makro adalah PESTEL Analysis, yang mencakup faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan legal. Masing-masing faktor ini memberikan tekanan maupun peluang yang signifikan terhadap strategi dan arah kebijakan organisasi.



Di tengah regulasi industri keuangan yang semakin kompleks, perubahan perilaku nasabah menuju layanan digital, serta percepatan perkembangan teknologi finansial, BNI Makassar perlu merespons dengan cepat melalui penyesuaian strategi internal yang tepat. Tidak hanya itu, faktor lingkungan seperti dorongan untuk adopsi teknologi ramah lingkungan, serta kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data yang semakin ketat, juga menjadi bagian integral dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Oleh karena itu, melalui PESTEL



bagi BNI Makassar dalam mengimplementasikan kepemimpinan adaptif guna menghadapi era digitalisasi yang disruptif.

Tabel 2.3 PESTEL

Faktor	Dampak ke BNI Makassar
Politik	Regulasi OJK tentang digital banking memberikan kerangka hukum yang jelas namun juga meningkatkan tuntutan kepatuhan.
Ekonomi	Pertumbuhan transaksi digital di kawasan Timur Indonesia membuka peluang ekspansi layanan digital BNI.
Sosial	Perubahan perilaku konsumen ke arah layanan perbankan digital menuntut adaptasi cepat dari BNI.
Teknologi	Perkembangan AI dan otomatisasi mempercepat layanan, namun memerlukan investasi teknologi dan pelatihan SDM.
Environment	Digitalisasi membantu pengurangan penggunaan kertas, mendukung sustainability dan efisiensi operasional.
Legal	Peningkatan regulasi terkait data privacy dan cybersecurity menuntut kepatuhan ketat dan pembaruan sistem.

b. Porter's Five Forces

Selain memahami dinamika makro lingkungan bisnis melalui PESTEL, penting bagi BNI Makassar untuk menganalisis tingkat persaingan dalam industri perbankan secara lebih spesifik. Untuk itu, kerangka kerja **Porter's Five Forces** digunakan dalam penelitian ini guna mengidentifikasi kekuatan-kekuatan pasar yang memengaruhi posisi kompetitif BNI Makassar di tengah penetrasi cepat layanan digital dan ya berbagai pemain baru di sektor keuangan.





Persaingan antar lembaga keuangan, ancaman dari pendatang baru seperti bank digital dan fintech, serta meningkatnya daya tawar pelanggan yang semakin sadar akan pilihan layanan berbasis teknologi, memberikan tekanan bagi BNI Makassar untuk beradaptasi dengan lebih lincah dan responsif. Selain itu, potensi substitusi layanan oleh aplikasi fintech dan e-wallet, serta pengaruh kekuatan pemasok teknologi, menjadi faktor-faktor yang harus diantisipasi secara strategis. Dengan menggunakan Porter's Five Forces, analisis ini akan mengungkapkan bagaimana BNI Makassar dapat memanfaatkan kepemimpinan adaptif untuk memperkuat daya saingnya dan menciptakan keunggulan kompetitif di era digitalisasi perbankan.

Tabel 2.4 Five Forces

Force	Dampak ke BNI Makassar
Among Competitors	Persaingan sangat tinggi, terutama dengan bank digital dan fintech yang agresif.



Threat of New Entrants	Ancaman moderat, regulasi ketat membatasi kemudahan masuk pemain baru.
Threat of Substitutes	Tinggi, karena layanan fintech dan e-wallet menjadi alternatif populer bagi nasabah.
Bargaining Power of Buyers	Tinggi, pelanggan digital menuntut layanan yang cepat dan personalisasi tinggi.
Bargaining Power of Suppliers	Rendah, BNI memiliki posisi kuat dalam memilih penyedia teknologi dan layanan.

