

STUDI EKSPLORASI EFEKTIVITAS *REVERSE MENTORING* TERHADAP PENGUASAAN TEKNOLOGI DI BANK (STUDI KASUS BANK X)

Iwan Pramana^{1*}, Sammy Kristamuljana²

Universitas Prasetiya Mulya^{1,2}

*17102410004@student.prasetiyamulya.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explore the application of reverse mentoring to technology mastery in a bank. The study wanted to find out how effective reverse mentoring is in helping technology mastery. This is interesting because unlike conventional mentoring, in reverse mentoring, the mentoring process is carried out by younger and junior mentors, to older and higher-ranking mentees. In the reverse mentoring process, young people are given strategic roles and receive support from the organization to provide mentoring to older people. This study uses a qualitative approach by conducting interviews through purposive sampling. Informants are people involved in the formulation to execution of reverse mentoring and users of this program. Thematic analysis was conducted to classify the data obtained. The results showed that reverse mentoring is effective in helping technology mastery in the bank.

Keywords : *Reverse Mentoring, Digital Transformation, Bank.*

ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan reverse mentoring terhadap penguasaan teknologi di sebuah bank. Penelitian ingin mengetahui seberapa efektif reverse mentoring dalam membantu penguasaan teknologi. Ini menarik karena berbeda dengan mentoring konvensional, dalam reverse mentoring, proses mentoring dilakukan oleh mentor yang lebih muda dan junior, terhadap mentee yang lebih tua serta lebih tinggi secara jabatan. Dalam proses reverse mentoring, anak muda diberikan peran strategis dan memperoleh dukungan dari organisasi untuk memberikan mentoring kepada yang lebih tua. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan wawancara melalui purposive sampling. Informan adalah orang yang terlibat dalam perumusan hingga eksekusi reverse mentoring serta user dari program ini. Analisis tematik dilakukan untuk mengklasifikasikan data yang didapat. Hasilnya, reverse mentoring efektif dalam membantu penguasaan teknologi di bank.

Kata kunci : *Reverse Mentoring, Transformasi Digital, Bank.*

1. PENDAHULUAN

Perbankan adalah urat nadi perekonomian nasional. Perbankan menentukan aliran dana bagi sumber pembiayaan aktivitas perekonomian. Perbankan yang sehat dan stabil merupakan basis utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Nasfi, 2022). Menurut laman Badan Pusat Statistik, Indonesia memiliki 105 Bank Umum dan 1575 Bank Perkreditan/Pembiayaan Rakyat yang siap melayani masyarakat Indonesia dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan (BPS, 2023). Menurut siaran pers Departemen Komunikasi Bank Indonesia, Hasil Survei

Perbankan Bank Indonesia mengindikasikan penyaluran kredit baru pada triwulan I 2024 tumbuh positif. Hal ini tecermin dari nilai Saldo Bersih Tertimbang (SBT) penyaluran kredit baru triwulan I 2024 sebesar 60,8%. Pertumbuhan penyaluran kredit baru tersebut terjadi pada seluruh jenis kredit (Bank Indonesia, 2024).

Meski pun begitu, kewaspadaan tetap harus menjadi hal yang utama. Survei dari *Global Center for Digital Business Transformation* menunjukkan, *Financial Services*, berada pada level ke-4 paling rentan terhadap risiko disrupsi setelah *Hospitality / Travel, Retail, dan Media & Entertainment* (Bradley et al., 2015). Tidak mudah bagi perbankan untuk bertahan dalam disrupsi yang terjadi jika tidak menyesuaikan diri. Karena itu perbankan perlu menyesuaikan diri dengan melakukan transformasi digital. Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, Transformasi Digital telah menjadi kunci utama dalam menghadapi tantangan dan peluang di berbagai sektor, termasuk sektor perbankan (Vives et al., 2019)

Disrupsi digital di dunia perbankan menyebabkan tekanan yang signifikan dari perubahan ekonomi global, perkembangan teknologi, dan tuntutan regulasi yang semakin ketat (Hie, 2021). Beberapa tantangan tersebut mencakup perlindungan data pribadi dan risiko kebocoran data, risiko investasi teknologi yang tidak sesuai dengan strategi bisnis, risiko penyalahgunaan teknologi kecerdasan buatan risiko serangan siber, risiko alih daya, perlunya dukungan kesiapan tatanan institusi yang berorientasi digital, inklusi keuangan bagi penyandang disabilitas, literasi keuangan digital yang masih rendah, infrastruktur teknologi informasi yang belum merata di Indonesia, dan dukungan kerangka regulasi (OJK, 2021). Perbankan, sebagai salah satu penopang perekonomian harus dapat memanfaatkan transformasi digital sebagai momentum untuk dapat melompat lebih tinggi sehingga meningkatkan daya saing yang dimiliki serta berancang-ancang untuk perubahan ekonomi global (Ardianto et al., 2024).

Salah satu hal yang dapat meningkatkan daya saing adalah kesiapan sumber daya manusia di perbankan itu sendiri. Sebagai gambaran, untuk salah satu bank besar, pegawainya mencapai 38.000 ribu orang yang tersebar di seluruh Indonesia. Jika melihat potret tenaga kerja milenial Indonesia, saat dimulainya bonus demografi adalah tahun 2020 dimana generasi milenial berada pada usia 20-40 tahun. Menurut BPS, mereka adalah generasi dengan jumlah terbesar di angkatan kerja (33.75%). Generasi Milenial, yang juga dikenal sebagai Generasi Y, adalah generasi pertama yang tumbuh bersama TV kabel, Internet, dan ponsel, sehingga teknologi pada dasarnya tertanam dalam DNA setiap Generasi Milenial. Bahkan, ketika ditanya apa yang membuat generasi mereka unik, Generasi Milenial menempatkan "Penggunaan Teknologi" di urutan pertama (24%), diikuti oleh "Musik/Budaya Pop" (11%) dan "Liberal/Toleran" (7%) (Nielsen, 2014). Sedangkan generasi *Baby Boomer* menempatkan "Etos Kerja" di urutan pertama. Dengan kondisi bank yang sedang menghadapi transformasi digital dibutuhkan pegawai yang siap dan sigap dalam menghadapi teknologi baru yang muncul, maka konsep *Reverse Mentoring* berperan besar disini. *Reverse Mentoring* adalah proses mentoring dimana karyawan yang lebih junior sebagai mentor berbagi keahlian kepada karyawan yang lebih senior sebagai *mentee* (Israni, 2022).

Reverse Mentoring ini sudah banyak dilakukan di perusahaan di luar negeri, namun untuk di Indonesia, masih sangat jarang. Tampaknya salah satu tantangannya adalah budaya, dimana budaya Asia sangat menjunjung *hierarchy, established social class, status through birth or wealth* (Arun & Kahraman Gedik, 2022). Namun begitu, terdapat sebuah perusahaan yang ternyata mampu menerapkan *Reverse Mentoring*, yaitu Bank X (nama bank disamarkan untuk etika riset). Bank X telah menerapkan *Reverse Mentoring*

selama lima tahun yang sejauh ini menunjukkan indikator yang positif dan memuaskan. Anomali ini menjadi daya tarik riset dalam studi ini bahwa ternyata ada perusahaan yang mampu untuk mewujudkan *Reverse Mentoring* di tengah budaya Asia yang kental.

Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi *Reverse Mentoring* terhadap penguasaan teknologi oleh karyawan yang lebih senior yang digunakan oleh Bank X. Studi ini akan mendalami secara lebih komprehensif mengenai tindakan *Reverse Mentoring* dalam sebuah perusahaan. Pendekatan kualitatif dipilih untuk dapat mengeksplorasi secara mendalam karena *Reverse Mentoring* masih merupakan hal yang baru di dunia perbankan dan adaptasinya terhadap teknologi. Hasil studi ini diharapkan dapat menjadi pedoman pelaksanaan *Reverse Mentoring* pada industri keuangan terutama di dunia perbankan.

2. LANDASAN TEORI

Reverse Mentoring

Reverse Mentoring didefinisikan sebagai proses *mentoring* ‘terbalik’ sesuai namanya. Jika proses *mentoring* yang umum dilakukan antara senior sebagai *mentor* yang memberikan ilmunya kepada junior sebagai *mentee* (Koopman et al., 2021) maka, di *Reverse Mentoring*, yang berperan sebagai *mentor* adalah junior lebih muda untuk berbagi keahlian dengan kolega yang lebih tua dan senior sebagai *mentee* (Holmes, 2018). Metode ini mula-mula diperkenalkan oleh mantan CEO General Electric, Jack Welch, yang pada tahun 1999 ketika ia menginstruksikan kepada 500 manajer puncaknya untuk mencari karyawan yang lebih muda yang dapat mengajari mereka tentang internet (Israni, 2022). Sejak saat itu, *Reverse Mentoring* menjadi *best practice* di beberapa perusahaan besar, seperti Dell, Procter & Gamble, Time Warner. Termasuk juga Cisco, HewlettPackard, PwC, General Motors, Unilever, Deloitte & Touche, Wharton School of Business Universitas Pennsylvania, dan lainnya (Gubler, 2019).

Menurut Hieker & Rushby, 2020, Generasi Milenial merespons dengan baik metode ini karena memberi mereka pengakuan dan kesempatan untuk memberi dampak di awal karier ketika mereka bekerja. Dan para pemimpin senior menyambut baik kesempatan ini untuk terhubung dengan generasi muda secara lebih baik. Dalam kasus Bank X, *Reverse Mentoring* menyoroti bagaimana proses ini efektif dalam menjembatani kesenjangan teknologi antara kelompok antargenerasi dan dapat meningkatkan hubungan antara generasi yang berbeda. Seperti dalam hubungan apa pun, saling menghormati satu sama lain merupakan hal mendasar bagi keberhasilan *mentoring*. Generasi Milenial juga perlu dilatih dalam mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik dengan tepat, dan menempatkan diri mereka pada posisi pemimpin senior yang kurang berpengalaman dalam teknologi (Jordan, 2019).

Namun, penting untuk menyadari bahwa apa pun metode yang digunakan, perlu ada panduan agar hasilnya maksimal. Clutterbuck, 2023, mengatakan bahwa ada tahapan-tahapan yang perlu diikuti dalam proses *mentoring*:

- 1) Membangun Hubungan (*Building Rapport*): *Mentor* dan *mentee* saling mengenal satu sama lain dan membangun kepercayaan. Jika sudah ada hubungan sebelumnya hal ini akan lebih sederhana dan bisa dilanjutkan ke pokok bahasan.
- 2) Menetapkan Arah (*Setting Direction*): *Mentor* dan *mentee* membahas topik yang akan dibahas dalam sesi *mentoring* saat itu. Dalam perkembangan percakapan bisa juga terjadi topik yang mengembang sehingga berbeda dari tujuan awalnya mengapa sesi *mentoring* dilakukan.

- 3) Membuat kemajuan (*Progress-making*): Tahap puncak dari mentoring dimana terjadi komunikasi yang intens terkait topik yang dibahas. Di tahap ini *mentor* berbagi ilmunya sementara *mentee* membuka diri dan berdialog sehingga terjadi proses pembelajaran baik bagi mentor dan mentee – fase inti hubungan
- 4) Menutup (*Winding up*): Mengakhiri sesi dan merangkum hasil yang telah dicapai dalam sesi yang dijalankan.
- 5) Melangkah maju (*Move on*): *Mentor* dan *mentee* mengakhiri sesi dengan level hubungan yang meningkat.

Selain itu, perlu juga diwaspadai hal-hal yang dapat mengakibatkan *Reverse Mentoring* tidak berjalan maksimal, karena perbedaannya dengan mentoring tradisional. Menurut (Israni, 2022), hal-hal tersebut adalah:

- 1) *Mentor* mungkin tidak memiliki pengalaman sebelumnya dalam peran mentor, sehingga membatasi kemampuannya untuk menjalankan peran baru ini secara memadai (Frey, 2021) Mengingat usia mentor yang lebih muda dari *mentee* dan struktur hirarkhis di kantor, maka kekurangan pengalaman dapat menghambat *mentor* dalam praktek *Reverse Mentoring*. Untuk mengatasi potensi keterbatasan ini, hubungan ini harus dibuat saling menguntungkan, timbal balik, dan saling menghormati.
- 2) Pertukaran peran yang terbolak-balik ini dapat menyebabkan metode *mentoring* tradisional dapat menjadi luntur batasannya. Karena itu penting untuk melakukan pencocokan *mentor* dan *mentee* secara cermat, apalagi jika yang berpasangan adalah *mentor-mentee* di metode tradisional menjadi *mentee-mentor* di *Reverse Mentoring*. Sayangnya, literatur di bidang ini masih jarang (Clarke et al., 2019)
- 3) Ketika *mentee* berada di struktur hierarki yang lebih tinggi, dan ia sangat menjunjung tinggi hal itu, maka akan mengakibatkan perasaan tidak nyaman, menghambat kemampuan untuk melakukan penilaian kebutuhan dan bertukar keterampilan secara efektif. Sementara mentornya mungkin merasakan tekanan. Organisasi tertentu memilih untuk melakukan inisiatif *Reverse Mentoring* mereka di lingkungan yang netral di luar batas-batas kantor (Chaudhuri & Ghosh, 2012)
- 4) Mengintegrasikan program *Reverse Mentoring* ke dalam proses organisasi sangatlah penting. Namun, mengintegrasikan *Reverse Mentoring* ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan dapat menimbulkan tantangan, terutama dalam menentukan frekuensi, durasi, dan metode yang tepat untuk proses *reverse mentoring* (Zauchner-Studnicka, 2017)

Penguasaan Teknologi di Bank

Teknologi akan membuat perbankan lebih personal dan ada di mana-mana di seluruh perangkat dan aplikasi. Masa depan ini akan dimungkinkan oleh sejumlah inovasi teknologi. Teknologi tersebut akan menyebabkan aspek perbankan menjadi tidak dapat dikenali dari apa yang kita alami saat ini. Teknologi mampu mengubah saluran, layanan, dan peran Bank dalam kehidupan sehari-hari. Menurut KPMG, 2019 dalam 15 tahun ke depan perkembangan dan kapabilitas dari 8 (delapan) teknologi yaitu *Artificial intelligence, Blockchain, Biometrics, 5G, Cloud Computing, Internet of Things, AR/VR, dan Quantum Computing* akan membawa manfaat besar bagi perbankan. Teknologi ini tidak bekerja secara terpisah, dan sering kali penggunaan teknologi tersebut secara bersamaan dapat membawa potensial terbesar pada hubungan bank dan konsumen ke depan. Untuk itu perbankan Indonesia didorong untuk dapat mempersiapkan diri untuk mengadopsi teknologi tersebut (OJK, 2021)

Seperti disebutkan dibagian Pendahuluan, Transformasi Digital adalah kunci utama dalam menghadapi tantangan disrupsi serta memanfaatkan peluang yang muncul di berbagai sektor, termasuk sektor perbankan. Keberhasilan Transformasi Digital dipengaruhi oleh Kepemimpinan Digital (Türk, 2023, Senadjki et al., 2024) Kepemimpinan Digital didefinisikan sebagai kepemimpinan strategis yang dapat memanfaatkan aset digital perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut penelitian Capgemini (2018), kepemimpinan digital merupakan kombinasi dari pengembangan Kapabilitas Digital dan Kapabilitas Kepemimpinan. Kapabilitas Digital meliputi kemampuan untuk menggunakan teknologi guna mengubah proses bisnis bank, antara lain dalam hal interaksi bank dengan nasabah (*customer experience*), pengembangan talenta dan organisasi (*talent and organization*), operasi proses internal (*operations*), dan perumusan model bisnis (*business model innovation*). Sedangkan Kapabilitas Kepemimpinan meliputi kemampuan untuk mendorong dan memimpin transformasi digital dalam hal teknologi dan bisnis, visi dan tujuan, pemberdayaan tenaga kerja, tata kelola, serta budaya dan keterlibatan (OJK, 2021)

Salah satu rujukan yang populer tentang Transformasi Digital adalah buku *Turning Technology into Digital Transformation* (Westerman et al., 2014). Buku ini merupakan buku yang telah dikutip lebih dari 2000 kali, memiliki isi yang mirip dengan yang digunakan oleh OJK sebagai rujukan. Disebutkan dalam buku tersebut bahwa: Hal yang paling mendasar adalah *Digital Masters*. *Digital Master* mempunyai dua kapabilitas: Kapabilitas Digital, yang memungkinkan mereka menggunakan teknologi inovatif untuk meningkatkan elemen bisnis, dan Kapabilitas Kepemimpinan, yang memungkinkan mereka untuk membayangkan dan mendorong perubahan organisasi secara sistematis dan menguntungkan. Bersama-sama, kedua kapabilitas ini memungkinkan perusahaan untuk mengubah teknologi digital menjadi keunggulan bisnis.

Transformasi Digital di industri perbankan akan menjadi momen perubahan yang krusial. OJK sebagai regulator perbankan perlu mengawal Transformasi Digital yang dilakukan bank sekaligus mengarahkan dan memfasilitasi percepatan Transformasi Digital tersebut. Untuk mengukur level Transformasi Digital, OJK membuat DMM (*Digital Maturity Model*) sebagai alat penilaian level digitalisasi di bank guna memantau kondisi digitalisasi perbankan dan perkembangan Transformasi Digital yang dilakukan oleh bank. Alat penilaian (DMM) tersebut diberi nama *Digital Maturity Assessment for Bank* (DMAB).

DMAB memberikan panduan yang komprehensif untuk menentukan, menilai, dan mengevaluasi level digitalisasi bank saat ini. Selanjutnya, DMAB akan digunakan untuk mengukur capaian (*monitoring*) digitalisasi perbankan dalam implementasi Blueprint Transformasi Digital Perbankan. DMAB mengevaluasi level kematangan digital bank dalam 6 (enam) dimensi untuk menciptakan pandangan holistik tentang kematangan digital di seluruh level organisasi bank. Tingginya tingkat kematangan digital tersebut mencerminkan keberhasilan transformasi digital bank pada keenam dimensi penilaian DMAB. Semakin tinggi skor level hasil penilaian DMAB, maka dapat disimpulkan bahwa Bank memiliki nilai kematangan digital yang semakin tinggi (OJK, 2021).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini digunakan karena penelitian ini tergolong baru dan belum banyak artikel melakukan pendalaman atas topik ini (Nasution, 2023). Rencana koleksi data dilakukan dengan metode *purposive sampling* dimana target informan adalah pengambil kebijakan *mentoring*, pengguna jasa *Reverse*

Mentoring yang ada di Bank X. Studi ini dilakukan pada September - Oktober 2024. Untuk mendapatkan data yang diinginkan, maka dilakukan wawancara mendalam dengan informan. Wawancara merupakan metode komunikasi yang dilakukan secara dua arah dalam menggali informasi melalui serangkaian pertanyaan yang lebih luwes sehingga memperoleh data yang dicari (Sahoo, R.K., 2022). Wawancara mendalam kepada dua orang informan bank dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai *Reverse Mentoring* yang telah dilakukan dan atau metode *mentoring* lain yang dijalankan selama ini.

Dua informan bank ini merupakan sosok penting implementasi dari *reverse mentoring* yang saat ini ada di dunia perbankan. Berdasarkan rujukan data yang ada, jumlah bank yang menerapkan *reverse mentoring* hanya satu bank saja, sehingga kebutuhan jumlah narasumber sebanyak dua orang dinyatakan cukup. Hal ini juga sesuai dengan penelitian dari Baker & Edwards, 2012 yang menyatakan bahwa kepakaran di bidang tertentu dapat dijadikan sumber data kualitatif walaupun hanya satu orang saja.

Hasil wawancara yang didapatkan lalu dijadikan transkrip dan dianalisis menggunakan analisis tematik. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan pendekatan Analisis Tematik. Analisis Tematik adalah proses analisis kualitatif untuk mengekstraksi data dari hasil wawancara menjadi kode dan kemudian ditranslasikan menjadi informasi penting dalam penelitian ini (Rozali, 2022) Transkrip yang diperoleh lalu dilakukan pengkodean secara manual dengan model pengkodean aksial untuk kemudian diidentifikasi tema-tema yang muncul dari jawaban yang disampaikan oleh informan-informan yang telah dipilih.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Informan

Ibu A, informan pertama, adalah orang penting yang terlibat dalam pengambilan kebijakan terkait program *Reverse Mentoring* yang dijalankan terkait transformasi digital yang dilakukan di Bank X. Semenjak lulus kuliah hingga hari ini ia bekerja di Bank X. Total masa pengabdianya 28 tahun di Bank X. Ia telah berada di bagian Pendidikan dan Pelatihan selama 17 tahun terakhir.

Bapak B, informan kedua, merupakan pegawai Bank X yang telah bekerja selama 6 tahun di Bank X. Ia merupakan salah satu pegawai yang mengikuti sesi *sharing knowledge* beberapa kali yang dilakukan oleh pelaksana *reverse mentoring* di departemennya.

Diskusi

Hasil dari analisis tematik disampaikan dalam poin-poin diskusi yang berhubungan dengan *Reverse Mentoring* di Bank X.

Temuan 1: Bank X menjalankan *Reverse Mentoring* terkait dengan transformasi digital yang dijalankan.

Temuan pertama dari studi ini membuktikan bahwa ada *Reverse Mentoring* yang dilakukan di Bank X. Wawancara yang dilakukan dengan Ibu A, menyebutkan hal ini.

Ibu A: “*Nah, terkait digital transformation ini, Pak, kita ada juga mentoring. Bahkan kita ada yang namanya Reverse Mentoring.*”

Pernyataan tersebut mengungkapkan bahwa di Bank X dilakukan dua jenis mentoring. Pertama: *Mentoring*. Kedua: *Reverse Mentoring*. Keduanya dilakukan terkait

Transformasi Digital. Transformasi Digital adalah kunci utama dalam menghadapi tantangan disrupsi serta memanfaatkan peluang yang muncul di berbagai sector (Türk, 2023).

Temuan 2: Dalam menjalankan *Reverse Mentoring*, yang menjadi *mentor* adalah anak-anak muda. Sedangkan yang menjadi *mentee* adalah pemegang posisi senior di Bank X. Temuan ini menunjukkan bahwa yang menjadi *mentor* adalah anak-anak muda yang posisinya lebih junior dari *mentee*-nya yang berada di posisi-posisi strategis. Ini tampak dari pernyataan Ibu A juga menjelaskan bagaimana *Reverse Mentoring* dilakukan secara umum di Bank X.

Ibu A: “*Kalau mentoring itu kan biasanya orang yang lebih tua, gitu ya? Secara usia ke yang lebih muda, wisdom. Kalau yang terkait digital transformation ini beberapa tahun yang lalu, itu kita mengadakan reverse mentoring. Justru yang mementor saya, yang mementor direksi, yang mementor BOD minus one adalah anak-anak muda.*”

Kaum Milenial merespons dengan baik *Reverse Mentoring* ini karena sebagai anak muda yang belum banyak berpengalaman bekerja, mereka mendapatkan kesempatan langka sehingga mereka bisa lebih dekat dengan para pemimpin penting di bank sehingga secara tidak langsung mereka mendapatkan pengakuan dan peluang untuk dikenal di level yang jauh lebih tinggi dari posisi mereka sekarang. Demikian pula sebaliknya. Para pemimpin ini berpeluang mengenal lebih baik calon-calon pemimpin masa depan bank sekaligus belajar mengenai teknologi yang belum mereka kuasai sepenuhnya (Hieker & Rushby, 2020)

Temuan 3: *Digital Buddy* adalah sebutan untuk mereka yang menjalankan peran sebagai mentor dalam *Reverse Mentoring*. Sejak pertama kali dijalankan di General Electric, tidak ada sebutan khusus untuk yang menjalankan peran sebagai *mentor* dalam *Reverse Mentoring* ini. Di Bank X, mereka menyebutnya *Digital Buddy*.

Ibu A: “*Iya. Jadi kita membentuk yang namanya Digital Buddy, gitu kan? Nah, mereka melakukan Reverse Mentoring.*”

Penjelasan dari Ibu A menunjukkan bahwa Bank X memberikan penyebutan khusus untuk *Reverse Mentoring* yang dijalankan.

Temuan 4: *Digital Buddy* dipilih dari setiap unit kerja yang pemilihannya dilakukan oleh divisi masing-masing. Temuan ini menunjukkan bahwa ternyata program *Reverse Mentoring* ini menyeluruh di semua divisi di dalam Bank X.

Ibu A: “*Biasanya kita serahin pemilihannya ke divisi masing-masing, gitu ya. Siapa yang akan ditunjuk menjadi Digital Buddy-nya, gitu kan. Nah, itu kan sebenarnya juga part of pengembangan, kan. Pengembangan orang itu, gitu kan..*”

Pernyataan yang disampaikan oleh Ibu A juga mengamini bahwa program reverse mentoring ini juga merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan pegawai yang terlibat (Clarke et al., 2019, Clutterbuck, 2023)

Temuan 5: Syarat untuk menjadi *Digital Buddy* adalah muda dan tidak gaptek. Temuan ini menunjukkan bahwa kriteria yang digunakan untuk memilih *Digital Buddy* tidak rumit dan mengikuti pola umum akan karakteristik reverse mentoring.

Ibu A: “Jadi, ya biasanya kita kasih kriteria yang muda, yang gak gaptek, gitu ya. Nah, itu sih terserah dari mereka. Tapi, rata rata akhirnya yang dipilih pasti yang muda-muda lah, Pak..”

Temuan 6: *Digital Buddy* mulai berperan penting saat pandemi COVID ketika banyak pegawai bekerja dari rumah. Temuan ini menunjukkan bahwa reverse mentoring ini mulai dijalankan di saat-saat genting seperti Pandemi COVID dengan mengajarkan penggunaan teknologi kepada pegawai di unit kerja masing-masing.

Bapak B: “Sebagai pengguna, itu kurang lebih hampir dari sejak zamannya COVID, berarti sekitar hampir 4 tahun ya. Nah, *Digital Buddy* ini spesifik adalah untuk orang-orang yang punya kebutuhan untuk kebutuhan digital. Kebutuhan karena kan peralihan percepatan semuanya serba digital gitu ya semuanya meeting online lah work from home nah beberapa user terutama yang lebih senior berumur itu agak sedikit istilahnya kayak gap tek lah. Nah teman-teman inilah yang akan kayak menjelaskan kayak membantu follow up jadi kayak apa ya one stop center lah untuk ngebantuin di orang-orang yang butuh bantuan.. paling sederhana itu adalah remote working jadi aksesnya lewat laptop di rumah untuk akses data di kantor terus untuk teknis IT nya itu kayak join hostname kayak gitu-gitu jadi secara teknis yang berhubungan dengan IT.

Pernyataan Bapak B ini diperkuat dengan pernyataan Ibu A sebagai berikut:

Ibu A: “Contohnya, Pak, waktu jaman COVID, pertama kita ada Zoom begini kan kita nggak ngerti ya, gimana sharing ininya, gimana sharing file-nya, gimana bikin breakout room, gitu kan? Nggak banyak hal lah waktu kita COVID itu kan kayak kita akselerasi teknologi juga kan. Nah, itu tim IT kami langsung tuh tinggal kumpulin para *Digital Buddy* itu. Kemudian ngajarin. Nah, si *Digital Buddy* itu balik ke unit kerja masing-masing ngajarin lagi kita semua.”

Dari temuan ini tampak bahwa *reverse mentoring* ini mulai dilakukan di saat-saat penting seperti Pandemi COVID dimana terjadi banyak pegawai yang bekerja dari rumah.

Temuan 7: *Digital Buddy* berperan penting dalam proses transformasi digital di Bank X. Menurut Israni, 2022, salah satu hal mendasar yang perlu dicermati adalah, rasa tidak nyaman yang dialami *mentee* karena berada di level struktural yang lebih tinggi. Namun, yang terjadi adalah kebalikannya seperti yang disampaikan Ibu A.

Ibu A: Justru kita senang, Pak. Karena kan jadi bisa, gitu kan. Jadi kita sekarang udah makanya itu kan memang udah jadi budaya, ya. Jadi, memang kalau sekarang kan sekarang tiba-tiba teknologi jadi banyak. Kemarin pake Zoom, sekarang pake Teams. Nanti gimana lagi ada macem-macem lah, Pak, gitu kan. Nah, udah. Sekarang kita tinggal panggil *Digital Buddy* kita itu. “Ayo, ajarin,” gitu. Dan kita manfaatin juga kayak kemarin kita ada ubah sistem LMS kita, *Learning Management System*, gitu ya. Nah, itu penyebarannya ya udah, salah satunya pasti dilakukan *digital buddy*.

Dari penjelasan yang disampaikan ibu A ini, *Digital Buddy*, telah berhasil menjalankan perannya sebagai mentor dalam penggunaan teknologi di Bank X seperti:

Zoom, Teams, dan LMS. Ini diperkuat juga dengan pernyataan Bapak B yang menyatakan bahwa *digital buddy* efektif untuk para pegawai yang sudah senior sebagai berikut.

Bapak B: “Kalau secara ke fungsi sebenarnya untuk di tempat-tempat yang memang banyak orang yang sudah cukup senior itu sangat membantu karena kan kebanyakan yang sudah senior itu kan sudah punya rutinitas kebiasaan yang kayak kalau tiba-tiba masuk ke sesuatu yang baru terutama digital itu agak sedikit beda gitu kan dibanding yang memang generasinya sudah melek digital banget.

5. KESIMPULAN

Hasil studi ini menunjukkan bahwa *reverse mentoring* dilakukan terkait transformasi digital yang dijalankan di Bank X sejak Pandemi COVID-19. Mereka yang menjadi mentor dalam *reverse mentoring* ini disebut dengan *digital buddy* yang dipilih dari setiap unit kerja dari divisi masing-masing. Program ini juga merupakan pengembangan dari kemampuan yang dimiliki pegawai. Para *digital buddy* ini bekerja dengan cara memberikan bantuan kepada para pegawai yang membutuhkan yang umumnya berusia lebih senior serta belum terekspose dengan penggunaan teknologi terbaru. Program ini efektif bagi para pegawai senior tersebut dalam penguasaan teknologi ke dalam pekerjaan. Program ini juga memberikan kemudahan dalam menjalankan proses bisnis yang terkait dengan penggunaan teknologi. Baik mentor mau pun *mentee* tidak mengalami hambatan psikologis yang signifikan saat sesi *reverse mentoring* dilakukan. Dari penjelasan yang diberikan informan, program ini berpengaruh positif terhadap perkembangan transformasi digital yang dijalankan di Bank X. Temuan-temuan yang didapat dari studi ini dapat dijadikan pedoman dalam memulai dan menjalankan *reverse mentoring* di perbankan, mulai dari cara merekrut, kriteria hingga tugas-tugas yang dijalankan oleh *mentor*. Untuk rekomendasi pengembangan penelitian selanjutnya, perlu dilakukan penelitian kuantitatif untuk mengukur sejauh mana tingkat efektifitas program ini terhadap transformasi digital yang dijalankan sehingga dapat diperoleh gambaran yang lebih menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, R., Ramdhani, R. F., Apriliana Dewi, L. O., Prabowo, A., Saputri, Y. W., Lestari, A. S., & Hadi, N. (2024). Transformasi Digital dan Antisipasi Perubahan Ekonomi Global dalam Dunia Perbankan. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 2(1), 80–88. <https://doi.org/10.60126/maras.v2i1.114>
- Arun, K., & Kahraman Gedik, N. (2022). Impact of Asian cultural values upon leadership roles and styles. *International Review of Administrative Sciences*, 88(2), 428–448. <https://doi.org/10.1177/0020852320935982>
- Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research*. National Centre for Research Methods. <https://eprints.ncrm.ac.uk/2273/>
- Bank Indonesia. (2024). *Survei Perbankan Triwulan I 2024: Penyaluran Kredit Baru Tumbuh Positif*. Departemen Komunikasi Bank Indonesia.

- Bayu Prawira Hie. (2021). *Panduan Transformasi Digital Bank Di Indonesia*. MNC Publishing.
- BPS. (2023). *Jumlah Bank dan Kantor Bank (Unit)*, 2023. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/OTM3IzI=/jumlah-bank-dan-kantor-bank.html>
- Bradley, J., Loucks, J., Macaulay, J., Noronha, A., & Wade, M. (2015). *An IMD and Cisco Initiative Digital Vortex How Digital Disruption Is Redefining Industries Digital Vortex*. Global Center for Digital Business Transformation.
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Clarke, A. J., Burgess, A., van Diggele, C., & Mellis, C. (2019). The role of reverse mentoring in medical education: Current insights. In *Advances in Medical Education and Practice* (Vol. 10, pp. 693–701). Dove Medical Press Ltd. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S179303>
- Clutterbuck, D. (2023). *Coaching and Mentoring: A Journey Through the Models, Theories, Frameworks and Narratives of David Clutterbuck*. Routledge.
- Gubler, S. M. (2019). *Reverse Mentoring in the Classroom: A Qualitative Study*. Brigham Young University.
- Hieker, C., & Rushby, M. (2020). Key success factors in implementing sustainable mentor programmes in large organisations. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 18(2), 197–208. <https://doi.org/10.24384/sx88-eh86>
- Holmes, R. (2018). Reverse mentoring is the technique that helps managers as much as their employees. *Quartz at Work*.
- Israni, B. (2022). Reverse Mentoring (RM) an Effective Way to Advance the Principles of Equality, Diversity, and Inclusion Across Universities: a Systematic Review of Literature (SLR). *Proceedings of the 2nd. EUt+ International Conference on Equality, Diversity and Inclusion*. <https://doi.org/10.21427/w5ts-4k96>
- Jordan, J. , S. M. (2019). Why Junior Employees Should Mentor Senior Employees. *Harvard Business Review*.
- Koopman, R., Englis, P. D., Ehgrenhard, M. L., & Groen, A. (2021). The Chronological Development of Coaching and Mentoring: Side by Side Disciplines. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 137–151. <https://doi.org/10.24384/3w69-k922>
- KPMG. (2019). *The Future of Digital Banking*. KPMG International.
- Sahoo, R. K. (2022). Interview as a Tool for Data Collection in Educational Research. *Tools of Data Collection in Educational Research*. <https://www.researchgate>.

net/publication/360313105_Interview_as_a_Tool_for_Data_Collection_in_Educational_Research.

- Nasfi, N., Solikin, A., Irdiana, S., Nugroho, L., Widyastuti, S., Luhukay, J. M., ... & Riyaldi, M. H. (2022). *Uang Dan Perbankan*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Nasution, A. F. (2023). *Metode penelitian kualitatif*, Harfa Creative.
- Nielsen. (2014). *Millennials: Technology = Social Connection*. <https://www.nielsen.com/insights/2014/millennials-technology-social-connection/>
- OJK. (2021). *Blueprint for Digital Transformation in Banking*. Banking Research and Regulation Department Indonesia Financial Services Authority.
- Rozali, Y. A. (2022). Penggunaan Analisis Konten dan Analisis Tematik. In *Penggunaan Analisis Konten dan Analisis Tematik Forum Ilmiah* (Vol. 19). www.researchgate.net
- Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/jbsed-06-2023-0050>
- T. Kody Frey. (2021). Overcoming Technological Barriers to Instruction: Situating Gen Z Students as Reverse Mentors. *Frontiers in Communication*.
- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- Vives, X., Capobianco, A., & Claessens, S. (2019). *Digital Disruption in Banking*. <https://www.investopedia.com/terms/c/client-centric.asp>;
- Westerman, George., Bonnet, Didier., & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital : turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zauchner-Studnicka, S. A. (2017). A model for reverse-mentoring in education. *International Journal of Educational and Pedagogical Sciences*, 11(3), 551-558.