



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

21 Tinjauan Teori

2.1.1 *Digital Transformation*

Digital Transformation merupakan proses dari kemajuan teknologi yang dapat mempengaruhi seluruh aspek kehidupan masyarakat. *Digital Transformation* adalah konsekuensi dari era industri 4.0, dimana terjadi perubahan model bisnis yang ada menjadi model bisnis baru yang lebih inovatif (Winasis et al., 2020). *Digital Transformation* adalah proses perubahan ke masa depan (*irreversible change*) yang bergantung pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk menciptakan nilai tambahan bagi bisnis atau organisasi.

Digital Transformation merupakan perubahan pada proses dan strategi dengan memanfaatkan teknologi digital yang, secara drastis mengubah cara bisnis beroperasi dalam melayani nasabah. Selama bertahun-tahun sektor industri perbankan berjalan secara konvensional. Kemunculan *Digital Transformation* berarti terjadi perubahan yang signifikan dalam prosedur, cara kerja, struktur organisasi dan model bisnis untuk merespon perubahan secara fleksibel. Proses *Digital Transformation* tidak hanya memberikan kesempatan untuk melakukan perubahan total terhadap proses kerja dan sistem yang telah berjalan selama ini, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan efektif. Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi, layanan yang

disediakan oleh bank mengalami perkembangan yang mengarah kepada layanan perbankan digital (*digital banking*). Layanan ini mengarahkan nasabah untuk memanfaatkan perangkat (*device*) dan aplikasi (*software*) sebagai delivery channel.

Teknologi informasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan operasional bank dikarenakan Teknologi Informasi (TI) memiliki peranan yang sangat penting dalam kegiatan perbankan. Pentingnya peranan TI dan persaingan yang semakin ketat antar bank, memengaruhi bank yang dari waktu ke waktu melakukan peningkatan serta penyempurnaan dalam penggunaan TI agar perkembangan bank menjadi lebih dinamis. Terdapat beberapa ancaman pada industri perbankan apabila tidak melakukan perubahan. Selain dari *fintech (financial technology) payment*, ancaman juga muncul dari perusahaan pemula (*startup*) dan *fintech lending* (Budiman et al., 2020). Dengan demikian, sektor industri perbankan harus meneraJEan formulasi strategi bisnis untuk dapat bersaing dengan bank lainnya (M. Cortet et al., 2016).

Tindakan strategis perubahan digital tidak hanya untuk menambahkan produk dalam bentuk platform digital atau menambahkan mesin canggih baru saja, tetapi harus menyertakan strategi komprehensif yang mencakup proses transformasi, keterlibatan skill, dan model bisnis yang digunakan (Winasis et al., 2020). Faktor-faktor berikut mendorong transformasi layanan perbankan menjadi digital:

1. Kemajuan pesat teknologi informasi.

2. Perubahan gaya hidup yang disebabkan oleh kemajuan teknologi informasi.
3. Masyarakat membutuhkan layanan perbankan yang efektif, efisien, dan dapat diakses kapan saja dan di mana saja, serta kemampuan untuk mengubah secara menyeluruh proses dan sistem yang telah ada sebelumnya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi, layanan yang disediakan oleh bank mengalami perkembangan yang mengarah kepada layanan perbankan digital (*digital banking*). Layanan ini mengarahkan nasabah untuk memanfaatkan perangkat (*device*) dan aplikasi (*software*) sebagai *delivery channel*. Teknologi informasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan operasional bank dikarenakan Teknologi Informasi (TI) memiliki peranan yang sangat penting dalam kegiatan perbankan. Pentingnya peranan TI dan persaingan yang semakin ketat antar bank, memengaruhi bank yang dari waktu ke waktu melakukan peningkatan serta penyempurnaan dalam penggunaan TI agar perkembangan bank menjadi lebih dinamis. Terdapat beberapa ancaman pada industri perbankan apabila tidak melakukan perubahan. Selain dari *fintech (financial technology) payment*, ancaman juga muncul dari perusahaan pemula (*startup*) dan *fintech lending* (Budiman et al., 2020). Dengan demikian, sektor industri perbankan harus meneraJEan

formulasi strategi bisnis untuk dapat bersaing dengan bank lainnya (M. R. T. N. S. Cortet, 2016).

Tindakan strategis perubahan digital tidak hanya untuk menambahkan produk dalam bentuk platform digital atau menambahkan mesin canggih baru saja, tetapi harus menyertakan strategi komprehensif yang mencakup proses transformasi, keterlibatan skill, dan model bisnis yang digunakan (Winasis et al., 2020). Perkembangan layanan perbankan secara digital didorong oleh hal-hal sebagai berikut (OJK, 2016):

1. Adanya perkembangan teknologi informasi yang pesat
2. Perubahan gaya hidup masyarakat sesuai perkembangan teknologi informasi
3. Adanya kebutuhan masyarakat terhadap layanan perbankan yang efektif, efisien, dan dapat diakses dari manapun dan kapanpun, komprehensif, serta mudah

Digital Transformation pada sektor perbankan di Indonesia mengalami keterlambatan dibanding dengan Negara Asia lainnya, seperti Malaysia, Singapura, dan Korea Selatan. Kondisi geografis Indonesia yang merupakan negara kepulauan menyebabkan keterlambatan itu terjadi, literasi digital yang tidak homogen, dan layanan perbankan yang masih melakukan transaksi secara fisik di

kantor cabang bank konvensional. *Digital Transformation* harus dilakukan secara cepat dan adaptif karena di era disrupsi, waktu merupakan poin penting yang mempengaruhi keberlangsungan sektor perbankan. Tuntutan digitalisasi perbankan di Indonesia juga dipengaruhi oleh kepemilikan bisnis yang banyak didominasi oleh generasi milenial, yang lebih menyukai transaksi secara online melalui platform digital.

Peningkatan transaksi digital ini meningkatkan penutupan kantor cabang di sektor perbankan. Sehingga, transaksi luring (*offline*) yang mengharuskan nasabah datang secara fisik ke bank mengalami penurunan. OJK mencatat, terdapat 3.014 kantor bank sudah ditutup dalam enam tahun terakhir. Tahun 2015, jumlah kantor bank mencapai puncak sebanyak 32.963 unit, kemudian mengalami pengurangan hingga menjadi 29.949 unit pada Maret 2021 (Lokadata, 2021). Hal ini merupakan salah satu upaya strategi bank agar lebih aktif dalam melakukan pengembangan bisnis ke arah digital, penyesuaian target, dan efisiensi pengeluaran biaya konvensional (OJK, 2020).

Perkembangan TI mendukung layanan perbankan untuk dilakukan secara online. Dapat dilihat dari jumlah pengguna internet di Indonesia pada tahun 2019-2020 (Q2) sebesar 73,7% atau 196,7 juta orang dari total penduduk 266,9 juta (<https://www.kominfo.go.id/>, 2021). Penggunaan aplikasi fintech, mobile banking, dan internet banking merupakan tiga layanan keuangan utama yang diakses oleh pengguna

internet di Indonesia. Transaksi digital mengalami peningkatan yang cukup pesat pada Maret 2020 sebesar 320%, lalu pada April 2020 kembali mengalami peningkatan hingga 480% (Rafdi & Setiadin, 2020). Seiring dengan perkembangan digitalisasi sepanjang tahun 2020 transaksi non tunai mengalami peningkatan. Volume transaksi digital banking pada Desember 2020 mencapai 513,7 juta transaksi atau tumbuh 41,53% (yoy) dan nilai transaksi digital banking sebesar Rp2.774,5 triliun atau meningkat 13,91% (yoy) (BI, 2020).

Perkembangan TI yang begitu pesat dan perubahan gaya hidup masyarakat serta kebutuhan nasabah yang terus meningkat, membuat industri perbankan harus bisa memenuhi kebutuhan nasabahnya. Pesatnya perkembangan ekonomi digital melalui e-commerce di tengah pandemi Covid-19 mendorong digitalisasi pada sistem pembayaran. Pola konsumsi masyarakat yang mulai banyak bergeser ke arah digital, sejalan dengan penerapan PSBB yang menurunkan mobilitas dan kebutuhan transaksi tunai masyarakat. Pada tahun 2020, transaksi ekonomi dan pembayaran secara fisik menurun, namun nominal transaksi e-commerce diperkirakan mencapai Rp266,3 triliun naik 29,6% dari 2019.

Sektor perbankan dituntut untuk mengubah strategi dan cara pelayanannya. Bank yang dahulu hanya menunggu para nasabah datang sudah tidak efektif lagi. Oleh karena itu, saat ini sektor perbankan di Indonesia harus lebih efektif dan dinamis dalam mencari konsumen atau

nasabah. Dengan menyediakan layanan perbankan secara mandiri dengan melakukan registrasi, transaksi (tunai, transfer, pembayaran) dan berbagai jenis layanan yang lain, hingga penutupan rekening yang disebut dengan istilah layanan perbankan digital (digital banking). Perbankan di Indonesia telah menjadikan teknologi perbankan digital sebagai strategi utama yang sedang dilaksanakan (PWC, 2018).

Perbankan harus memberikan perhatian terhadap perkembangan teknologi digital saat ini, jika tidak ingin ditinggalkan oleh nasabah yang akan lebih memilih lembaga keuangan yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah. Bank Indonesia berupaya menata ekosistem digital dengan memastikan ketersediaan infrastruktur bagi masyarakat dan dunia usaha yang selaras dengan tuntutan era digital. Dengan demikian, pengembangan transaksi secara digital ini diupayakan agar dapat menjangkau semua lapisan masyarakat khususnya bagi mereka yang selama ini belum memiliki akses yang memadai terkait jasa keuangan.

2.12 Krisis

Krisis adalah bahaya yang sangat mungkin terjadi dan menimpa sebuah perusahaan atau organisasi. Sebuah organisasi atau perusahaan harus dengan hati-hati mengamati tanda-tanda bahwa krisis dapat muncul secara tiba-tiba. Krisis dalam pasifik telesi adalah peristiwa luar biasa atau bagian dari peristiwa yang berjalan secara bertahap, tahap yang berpengaruh besar. Krisis berkaitan dengan produk, reputasi perusahaan, stabilitas keuangan, kesehatan

dan kesejahteraan karyawan, serta masyarakat umum secara keseluruhan (Marmot et al., 2013).

Perusahaan atau organisasi harus memperhatikan beberapa ciri krisis. Diharapkan dapat mengidentifikasi fenomena yang menandakan krisis setelah mengetahuinya. Salah satu ciri krisis adalah sebagai berikut: (Kriyantono, 2012):

1. Peristiwa krisis yang spesifik dapat diidentifikasi dengan jelas di lapangan, bersama dengan konsekuensi yang ditimbulkannya.
2. Krisis tidak diantisipasi dan dapat terjadi kapan saja. Krisis sangat mengancam kelangsungan hidup sebuah organisasi atau perusahaan, sehingga banyak orang menganggap krisis sebagai sesuatu yang tidak diharapkan karena efek negatif yang mengiringinya, seperti mengancam kelangsungan hidup organisasi, mengakibatkan kematian, dan perubahan sistem sosial dan budaya di lingkungan organisasi.
3. Krisis menimbulkan ketidakpastian informasi karena krisis muncul secara tiba-tiba atau langsung, tidak dapat diprediksi kapan akan terjadi. Jika sebuah organisasi tidak melakukan sesuatu, hal itu dapat menyebabkan kepanikan dan keresahan di masyarakat.
4. Menimbulkan panik: Spekulasi dan ketidakpastian informasi ini akan menimbulkan panik di masyarakat.

5. Dampak terhadap operasional perusahaan: Ini berarti penurunan pendapatan, penurunan kepercayaan publik, teguran pemerintah, ancaman reputasi perusahaan, dan penurunan aktivitas produktif. Setelah itu, krisis ini juga dapat menyebabkan perubahan dalam struktur dan kebijakan perusahaan, pergantian pimpinan, dan penerapan kebijakan baru di masa setelah krisis.
6. Krisis dapat menyebabkan konflik di dalam dan di luar perusahaan. Adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan biasanya menyebabkan konflik dan kepanikan di masyarakat.

Terdapat beberapa tahapan pada krisis, antara lain sebagai berikut (Kriyantono, 2012):

1. Tahap pra krisis

Tahap pra krisis adalah tahap ketika sebuah krisis sudah mulai muncul. Pada tahap ini, biasanya manajemen dan karyawan sebuah perusahaan telah menyadari datangnya krisis. Namun, jika tidak ada tindakan dalam situasi ini, krisis akan semakin cepat menyebar dan berdampak besar pada bisnis. Pada tahap sebelum krisis, kesiapan dan kesigapan seluruh perusahaan sangat penting dalam penanganan krisis. Karena krisis tidak dapat dihindari, perusahaan telah membuat rencana khusus untuk menghadapi fase berikutnya, yaitu saat krisis terjadi.

2. Tahap krisis

Pada tahap krisis, krisis menyebar dan berdampak ke luar perusahaan karena tidak lagi dapat dikendalikan. Perusahaan harus berusaha sebaik mungkin untuk meminimalkan resiko yang mungkin timbul akibat krisis agar tidak mengakibatkan dampak yang terlalu besar. Pada tahap ini, diharapkan perusahaan tidak mengetahui penyebab krisis sehingga mereka memiliki kesempatan untuk meminimalkan dampak yang terjadi akibat krisis.

3. Tahap pasca krisis

Dalam situasi pasca krisis, krisis sudah terjadi dan perusahaan sedang berusaha memperbaiki reputasinya yang rusak. Saat ini, perusahaan berusaha untuk memperbaiki semua kerusakan yang disebabkan oleh krisis. Upaya ini menentukan apakah strategi manajemen dalam menangani krisis berhasil.

2.13 *Life Satisfaction*

Menurut (Ming et al., 2017) efek kinerja etis situs web e-commerce pada kepercayaan online menunjukkan betapa pentingnya bagi vendor online untuk membangun situs web yang etis yang menyatakan kebijakan privasi dan memberikan gambaran produk yang akurat. (Siregar et al., 2019) mengatakan bahwa *Life Satisfaction* adalah sikap senang atau bahagia pelanggan yang diukur dengan membandingkan hasil kinerja yang dirasakan atau diterima nasabah sesuai dengan harapannya. Jika kinerja yang dirasakan atau diterima kurang dari harapan nasabah, maka nasabah tidak puas, dan jika kinerja yang dirasakan atau diterima lebih dari harapan, maka pelanggan terpuaskan. Sedangkan menurut (Hasan &

Ng, 2014) Kepuasan dan ketidakpuasan adalah evaluasi setelah pembelian. Kepuasan adalah ketika pilihan yang dipilih setidaknya sama atau melebihi harapan pelanggan, dan ketidakpuasan terjadi ketika hasil tidak memenuhi harapan. Menurut definisi yang telah disebutkan dalam beberapa penelitian sebelumnya, kepuasan pelanggan adalah perasaan emosional yang dialami seseorang saat membandingkan kinerja produk dengan harapannya dalam jangka waktu tertentu. Jika kinerja alternatifnya sama atau lebih baik dari yang diharapkan, konsumen akan sangat puas dan berdampak positif pada bisnis. Sedangkan jika kinerja yang diberikan sama dengan harapan konsumen, konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, dampaknya adalah konsumen tidak memberikan rekomendasi negatif pada perusahaan namun juga loyalitas konsumen tidak terlalu tinggi dan berpotensi untuk berpindah ke pesaing perusahaan.

2.1.4 Customer Orientation

Pada dasarnya, konsep pemasaran terus berkembang, terutama dalam hal pemasaran strategik. Bermula dari konsep klasik, di mana perusahaan hanya menekankan pada tindakan untuk memenuhi keinginan dan minat pelanggan, konsep orientasi pelanggan, yang didasarkan pada filosofi berorientasi pelanggan, yang berfokus pada janji yang layak dan dapat dijamin untuk dipenuhi oleh pelanggan, telah berkembang menjadi konsep yang lebih modern. Setelah itu, setiap pelanggan dilayani secara individual. Hasil riset pasar tentang "target audience" digunakan untuk menentukan secara khusus siapa pelanggan,

dan tindakan diatur sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Sikap karyawan penghubung langsung dapat menunjukkan apakah suatu perusahaan meneraJEan orientasi konsumen dengan benar.

Konsep pemasaran adalah salah satu aspek penting dalam orientasi konsumen, menekankan pada memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan cara yang memuaskan. Jika "citra perusahaan" perusahaan terbatas, dimensi ini harus ditingkatkan. Suatu perusahaan harus menganalisis orientasi konsumennya dengan ukuran kategorinya, yang sangat bergantung pada ketersediaan data. Pengembangan pasar, pengembangan merek, analisis pesaing, posisi atau kedudukan merek perusahaan dan merek pesaing, dan pengembangan penjualan adalah beberapa ukuran yang dikembangkan.

Hasil analisis harus dibandingkan dengan faktor atau variabel yang berkaitan dengan “*balanced score card*” untuk empat kategori yaitu keuangan seperti (seperti laba), *Customer Orientation* (seperti penjualan dan *Life Satisfaction*), bisnis internal (seperti efisiensi), dan inovasi (Assauri, 2013).

2.15 Job Experience

Kamus Bahasa Indonesia mendefinisikan "*Job Experience*" sebagai apa yang pernah terjadi dijalani, dirasa, ditanggung, dll oleh seseorang. Pengalaman terdiri dari banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukan seseorang, serta lamanya mereka bekerja di sana. (Nisakurohma & Sunuharyo, 2018). Pembelajaran dan pengembangan potensi bertingkah laku melalui pendidikan formal dan nonformal disebut pengalaman. Ini juga dapat

didefinisikan sebagai proses yang membawa seseorang ke tingkah laku yang lebih baik. (Jehaman, 2023).

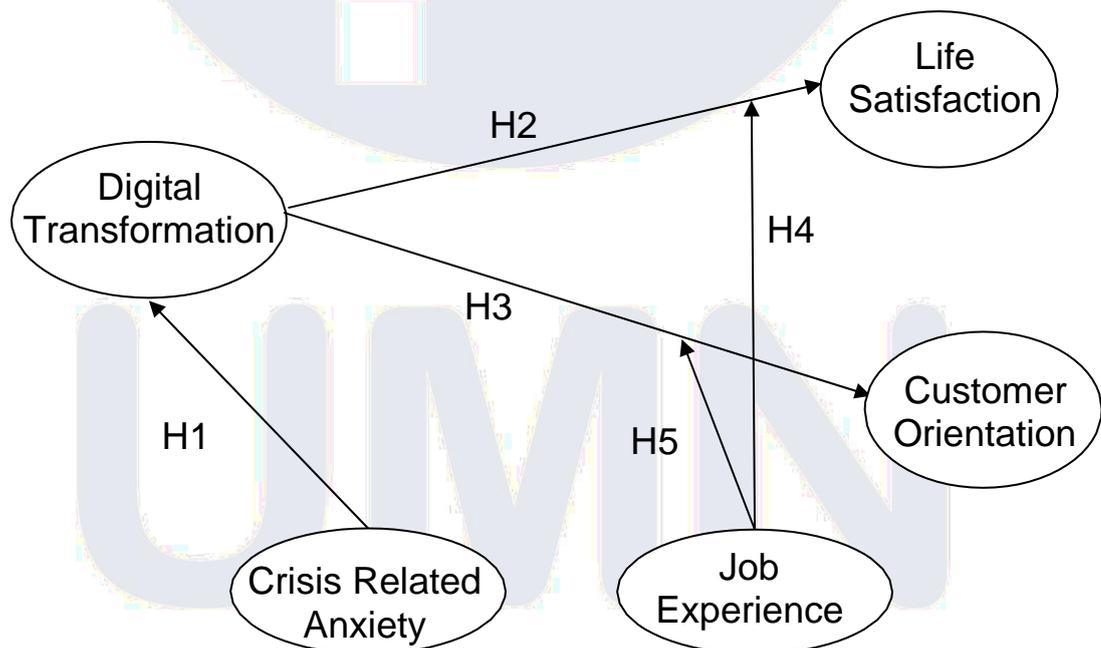
Menurut (Kusumaningrum et al., 2020), Salah satu upaya untuk membuat hasil kerja berdaya guna adalah *Job Experience*, karena pengalaman berfungsi sebagai roda dalam menjalankan tugas saat ini. Hasil kerja berdaya guna dimaksudkan dengan adanya proses yang telah dialami seseorang berdasarkan pengalamannya. Jumlah waktu dan jenis pekerjaan yang pernah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu disebut sebagai *Job Experience*. (Aristarini et al., 2014). Menurut (Handoko et al., 2015) *Job Experience* dapat didefinisikan sebagai tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan, yang dapat diukur berdasarkan lamanya pekerjaan dan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Menurut (Albunsyary et al., 2020) mendefinisikan *Job Experience* sebagai jumlah waktu atau jumlah waktu yang telah dihabiskan seseorang untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan tersebut dan telah melaksanakannya dengan baik. (Wariati & Sugiyati, 2015) mengatakan bahwa *Job Experience* adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas yang telah mereka selesaikan di tempat kerja sebelumnya. (Manullang, 2017) memberikan penjelasan bahwa *Job Experience* adalah proses memperoleh

pengetahuan dan keterampilan tentang cara pekerjaan dilakukan oleh karyawan karena keterlibatan mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaan. (Juwita et al., 2023) berpendapat bahwa Pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang selama beberapa waktu tertentu sebagai hasil dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama periode waktu tertentu dikenal sebagai *Job Experience*.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 Model Penelitian 1

2.3 Hipotesis

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Davenport, T.; Spanyi, (2019), ditemukan bahwa dalam persiapan menghadapi krisis dengan menggunakan *Digital Transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *Life Satisfaction*. Dalam penelitian tersebut mengatakan bahwa keberhasilan *Digital Transformation* akan bergantung pada *Life Satisfaction* dan perusahaan memahami kebutuhan nasabah untuk meningkatkan *Digital Transformation*. Dalam pengertian ini, *Life Satisfaction* melalui *Digital Transformation* berorientasi kepada *Life Satisfaction* yang menerima informasi mengenai perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Rathi Meena (2020), ditemukan bahwa dalam menghadapi krisis *Digital Transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *Life Satisfaction*. Dalam penelitian tersebut mengatakan bahwa krisis transformasi digital menimbulkan keambiguan dalam pelayanan, namun disatu sisi *Digital Transformation* membantu meningkatkan loyalitas nasabah, mengurangi kesalahan karyawan dan mampu bersaing dengan kompetitor lain.

Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Van Doorn et al., (2017), ditemukan bahwa dalam menghadapi krisis *Digital Transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *Life Satisfaction*. Dalam penelitian ini mengatakan bahwa nasabah mendapatkan kepuasan layanan apabila perusahaan meneraJEan teknologi dengan sentuhan karyawan, sehingga nasabah memiliki empati dalam sistem digital namun tetap melakukan kontak fisik dan komunikasi dengan karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal et al., (2005), ditemukan bahwa kemampuan karyawan dalam menghadapi krisis transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap *Customer Orientation*. Dalam penelitian ini mengatakan bahwa kemampuan mendengarkan nasabah adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh karyawan untuk menghasilkan hubungan yang lebih dekat, *Customer Orientation*, loyalitas nasabah, dan meningkatkan penjualan.

Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Anaza et al., (2017), ditemukan bahwa kemampuan karyawan dalam menghadapi krisis *Digital Transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *Customer Orientation*. Dalam penelitian ini mengatakan bahwa karyawan harus memiliki interaksi mengenai produk yang akan ditawarkan dan kebutuhan nasabah, serta memberikan solusi untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Karyawan harus memiliki pengetahuan tentang produk yang akan ditawarkan untuk memenuhi *Customer Orientation*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Jaramillo & Grisaffe (2009), ditemukan bahwa kemampuan karyawan dalam menghadapi krisis *Digital Transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *Customer Orientation*. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *Customer Orientation* merupakan kemampuan karyawan untuk memahami kebutuhan nasabah dan memposisikan diri karyawan sebagai nasabah tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gibb & Buchanan (2006), ditemukan bahwa *Job Experience* karyawan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan persiapan menghadapi krisis dan *Life Satisfaction*. Penelitian ini mengatakan bahwa sebuah perusahaan terpapar risiko, seperti tindakan terorisme, bencana alam, dan kegagalan utilitas, yang dapat mengganggu operasional, menghilangkan kepuasan pelanggan, dan mengorbankan kredibilitas bisnis serta aliran pendapatan. Risiko juga dapat muncul dalam sebuah perusahaan melalui perubahan, seperti otomatisasi, pemangkasan, rekayasa ulang proses, atau *outsourcing* proses dan layanan, yang masing-masing dapat membawa perubahan dalam jenis risiko. Makalah ini mengusulkan kerangka kerja untuk merancang, mengimplementasikan, dan memantau program manajemen kontinuitas bisnis dalam konteks strategi informasi.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Hunter & Thatcher (2007), ditemukan bahwa *Job Experience* karyawan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan persiapan menghadapi krisis dan *Life Satisfaction*. Penelitian ini mengatakan bahwa tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dan tingkat *Job Experience* yang lebih tinggi mampu mengarahkan stres yang dirasakan dengan lebih efektif ke dalam kinerja penjualan komitmen, seperti stres, memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja ketika karyawan memiliki lebih banyak *Job Experience*. Hasil ini menunjukkan bahwa pertimbangan faktor penengah dalam hubungan antara stres dan kinerja penting baik secara teoritis maupun praktis.

Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Behn et al., (1997), dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *Job Experience* karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *Life Satisfaction*. Penelitian ini mengatakan bahwa adanya hubungan positif antara *Job Experience* pengontrol perusahaan dengan persiapan saat ini dan kepuasan klien, serta bukti hubungan antara perubahan auditor dan kepuasan. Pola keseluruhan hasil menyoroti peran penting komunikasi dan hubungan dalam meningkatkan kepuasan klien.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sijtsema et al., (2002) ditemukan bahwa *Job Experience* karyawan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan persiapan menghadapi krisis dan *Customer Orientation*. Keinginan konsumen harus diterjemahkan ke dalam karakteristik produk untuk menerajaaan pengembangan produk yang berorientasi pada konsumen. Tinjauan model digunakan sebagai dasar untuk menyusun variabel yang mempengaruhi persepsi *Job Experience* menjadi model persiapan pengembangan produk berorientasi konsumen yang merupakan variabel penting untuk mempengaruhi persepsi konsumen, dan karena itu semakin penting untuk pengembangan produk berorientasi konsumen saat ini.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sijtsema et al., (2002), ditemukan bahwa *Job Experience* karyawan memiliki pengaruh positif terhadap hubungan persiapan menghadapi krisis dan *Customer Orientation*. Penelitian ini mengatakan bahwa Orientasi pelanggan positif terkait dengan pertumbuhan pasca trauma dan upaya modulasi emosional dalam profesi.

Modulasi emosional upaya memediasi hubungan antara orientasi pelanggan dan pertumbuhan pasca trauma. kesimpulannya temuan memberikan bukti adanya upaya modulasi emosi dalam profesi yaitu *Job Experience* sebagai faktor penyangga efek orientasi pelanggan pada persiapan menghadapi pasca trauma.

Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee & Park (2018), dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa *Job Experience* karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *Life Satisfaction*. Artikel ini berusaha untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat benar-benar berkontribusi pada krisis mereka sendiri, serta apa yang dapat dilakukan untuk mencegah bencana yang disebabkan oleh manusia, dan untuk mengelola bencana yang masih terjadi. Sebuah kerangka kerja disediakan bagi para eksekutif yang tertarik untuk meningkatkan kesiapsiagaan krisis organisasi mereka. Penelitian ini mendukung penelitian yang ada hal tersebut karena *Belief of Crisis Preparedness* untuk mengetahui hasil orientasi kedepannya dengan memperhatikan kesiapan organisasi atau *Job Experience* didalamnya.

1. H1 : *Crisis Related Anxiety* berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation* di PT Bank Negara Indonesia.
2. H2 : *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Life Satisfaction* di PT Bank Negara Indonesia.
3. H3 : *Digital Transformation* berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation* di PT Bank Negara Indonesia.

4. H4 : *Job Experience* karyawan berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation* dan *Life Satisfaction* di PT Bank Negara Indonesia.

5. H5 : *Job Experience* karyawan berpengaruh positif terhadap *Digital Transformation* dan *Customer Orientation* di PT Bank Negara Indonesia.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 1

No	Nama	Judul	Jurnal	Temuan Hasil Penelitian
1	Bartsch (2020)	Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic	Journal of Service Management Vol. 32 No. 1, 2021 pp. 71-85 Emerald Publishing Limited 1757-5818 DOI 10.1108/JOSM-05-2020-0160	Hasil menunjukkan bahwa dibutuhkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan untuk mempertahankan kinerja kerja karyawan layanan di lingkungan virtual selama situasi krisis. Selanjutnya, hasil menunjukkan efek mediasi dari otonomi pekerjaan individu karyawan layanan dan kekompakan tim; yang mengejutkan, ketegangan terkait pekerjaan tidak berdampak pada kinerja karyawan. Hasil yang ditawarkan layanan panduan bisnis tentang cara memimpin secara efektif di saat krisis ketika karyawan layanan sebagian besar bekerja di lingkungan maya
2	Kraus (2021)	Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research	Journal of Business Research Published by Elsevier Inc	Temuan kami menunjukkan bahwa penelitian sebelumnya terbagi menjadi lima: klaster: efisiensi COersional oleh penyedia layanan kesehatan; pendekatan yang berpusat pada pasien; faktor organisasi dan implikasi manajerial; praktik tenaga kerja; dan aspek sosial ekonomi. Cluster ini dihubungkan bersama menjadi model yang menunjukkan bagaimana berbagai bentuk implementasi teknologi ini

				mengarah pada efisiensi COerasional untuk penyedia layanan. Berbagai arah untuk penelitian masa depan dan implikasi manajemen ditawarkan
3	Li (2021)	Organizational Mindfulness towards Digital Transformation as a Prerequisite of Information Processing Capability to Achieve Market Agility	Journal of Business Research · November 2019 Reserachgate	Temuan empiris dari survei kami terhadap 102 manajer AS perusahaan menunjukkan bahwa organisasi yang sadar akan <i>Digital Transformation</i> lebih mungkin untuk secara efektif membangun infrastruktur teknologi digital; eksternal yang mendukung teknologi digital dan hubungan internal dan keselarasan strategis teknologi digital-bisnis yang, pada gilirannya, meningkatkan kemampuan mereka untuk menanggapi turbulensi lingkungan di pasar dengan segera
4	Mahmoud (2020)	A generational study of employees' customer orientation: a motivational viewpoint in pandemic time	JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING Routladge	Hasil kami menunjukkan bahwa persepsi Covid-19 yang intens memiliki efek buruk tidak langsung pada <i>Customer Orientation</i> melalui urutan mediator yang terdiri dari job ketidakamanan, kelelahan dan motivasi kerja. Ketidaksetaraan adalah terlihat lintas generasi mengenai hubungan antara ketidakamanan dan kelelahan kerja, kelelahan dan motivasi serta motivasi dan <i>Customer Orientation</i> . Selain itu, persepsi Covid-19 yang intens bertindak lebih substansial sebagai pemicu tidak langsung dari tingkat <i>Customer Orientation</i> yang kurang disukai di kalangan generasi muda
5	Makwana (2019)	Disaster and its impact on mental health: A narrative review	Journal of Family Medicine and Primary Care Published by Wolters Kluwer - Medknow	Dengan ulasan ini, berbagai faktor protektif, termasuk ketahanan dan strategi kCOing lainnya yang memperkuat kapasitas individu saat menghadapi situasi negatif, telah diidentifikasi. Efektivitas pasca bencana teknik intervensi juga disorot. Kesiapsiagaan dan pemberdayaan masyarakat yang lebih baik dapat memperbaiki kondisi

				masyarakat rentan terkena bencana. Dengan demikian, upaya harus diberikan untuk rehabilitasi holistik dari penduduk yang terkena dampak
6	Mao (2021)	Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theor	JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING Routledge	Berdasarkan survei terhadap 430 karyawan di bidang pariwisata di China, Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR berdampak positif terhadap efikasi diri karyawan, harapan, ketangguhan dan COTimisme melalui kepuasan karyawan dengan tanggapan COVID-19 perusahaan. Selain itu, orientasi kerugian individu memperkuat efek CSR pada efikasi diri karyawan, harapan, ketahanan dan COTimisme
7	Pacheco (2020)	Job security and the promotion of workers' wellbeing in the midst of the COVID-19 pandemic: A study with Canadian workers one to two weeks after the initiation of social distancing measures	International Journal of Wellbeing, 10(3),67-85.	Hasil: Temuan regresi berganda menyoroti bahwa pekerja yang terpinggirkan (misalnya, perempuan, migran, orang yang menghadapi kesulitan keuangan) melaporkan keamanan kerja yang lebih rendah, dan memiliki kehilangan pekerjaan sementara dikaitkan secara negatif dengan keamanan kerja. Keamanan kerja yang rendah adalah terkait dengan skor yang lebih rendah di seluruh ukuran kesejahteraan. Distress tinggi dalam sampel. tempat kerja kesiapsiagaan bencana, kebijakan dan modal sosial dikaitkan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi. Efeknya tuas ketahanan ini cenderung lebih kuat pada tingkat keamanan kerja yang lebih tinggi. Rekomendasi mencakup pendekatan sistemik dan kolaboratif yang mencakup kebijakan yang mendorong pekerjaan keamanan serta intervensi yang mempromosikan ketahanan di tempat kerja untuk melindungi/meningkatkan kesejahteraan pekerja selama COVID-19
8	Reinartz dkk (2019)	The impact of digital	IJRM International Journal of	Kami mengembangkan kerangka kerja yang

		transformation on the retailing value chain	Research in Marketing Elsevier B.V. All rights reserved.	mengidentifikasi lima sumber baru penciptaan nilai dan mengusulkan bagaimana ini memajukan dan mengubah persaingan untuk antarmuka ini. Tergantung tentang pentingnya sumber-sumber baru penciptaan nilai (dalam situasi pembelian yang berbeda), ritel stasioner mungkin berlaku sebagai titik interaksi penting dalam perjalanan keputusan multialuran. Namun, meningkatnya penyebaran platform produk bermerek termasuk perangkat yang terhubung dan platform ritel online mengalihkan otoritas ini ke pemain baru. Untuk pihak-pihak yang terlibat dalam kompetisi berlapis-lapis ini, mengakui perubahan dan secara aktif mengelola posisinya dalam ekosistem yang berkembang sangat penting.
9	Verhoef (2021)	Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda	Journal of Business Research Published by Elsevier Inc	Kami mengidentifikasi dan menggambarkan strategi pertumbuhan untuk perusahaan digital serta aset dan kemampuan yang diperlukan agar berhasil mentransformasikan secara digital. Kami berpendapat bahwa <i>Digital Transformation</i> membutuhkan struktur organisasi tertentu dan menanggung konsekuensi untuk metrik yang digunakan untuk mengkalibrasi kinerja. Akhirnya, kami menyediakan agenda penelitian untuk merangsang dan memandu penelitian masa depan tentang <i>Digital Transformation</i>
10	Voorhes (2020)	Don't Forget About the Frontline Employee During the COVID-19 Pandemic: Preliminary Insights and a Research Agenda on Market Shocks	SAGE	Kami kemudian menawarkan saran untuk penelitian masa depan tentang topik ini. Selain itu, kami membahas bagaimana transformasi model bisnis yang disebabkan oleh COVID-19 dapat berdampak pada peran teknologi dalam interaksi layanan di masa depan serta

				tantangan baru terkait untuk menuntut perencanaan. Kami berharap editorial ini dapat berfungsi sebagai platform untuk memberikan dampak positif bagi penelitian di masa depan tentang bagaimana layanan dilakukan disampaikan di tengah pandemi COVID-19 dan guncangan pasar di masa depan
11	Wirtz (2017)	Anxiety effects on disaster precautionary behaviors: A multi-path cognitive model	Journal of Business Research · July 2017 Reserachgate	Hasil menunjukkan bahwa hubungan kecemasan/perilaku kehati-hatian lebih kompleks dari yang diperkirakan sebelumnya, melibatkan beberapa jalur arah yang bersaing. Intervensi untuk meningkatkan kesiapsiagaan bencana dan dengan demikian mengurangi morbiditas/mortalitas terkait bencana akan bermanfaat dengan memanfaatkan multidimensi ini.

