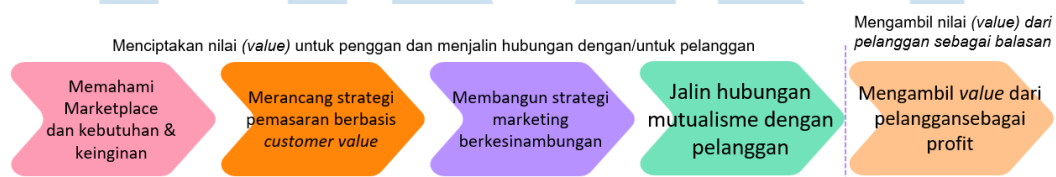


BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada pelaksanaan bisnis, sebuah perusahaan pialang asuransi diharuskan memiliki suatu produk alat maupun data yang dapat menunjang proses penyampaian informasi mengenai hal yang dijadikan sebagai nilai kepada calon pelanggan.

Pemasaran merupakan sebuah aktivitas yang lebih dari sekedar salah satu fungsi bisnis, secara luas diartikan sebagai proses sosial dan manajerial yang mana individu maupun entitas mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan melalui suatu proses produksi dan pertukaran *value* dengan individu maupun entitas lain (Kotler & Armstrong, 2020). Proses pemasaran memiliki tujuan untuk menciptakan *value* dari pelanggan. Langkah yang dibutuhkan yaitu memahami *marketplace* dari sisi kebutuhan dan keinginan, sehingga dapat melakukan perencanaan strategi pemasaran berbasis customer, setelah merancang dapat dilanjutkan dengan membangun strategi pemasaran yang berkesinambungan sehingga dapat menjalin hubungan mutualisme dengan pelanggan dan menghasilkan *value*, berikut merupakan gambaran proses pemasaran (Kotler & Armstrong, 2020).



Gambar 1.1 Proses Pemasaran

Sumber : (Kotler & Armstrong, 2020)

Tujuan dari pemasaran adalah bagi perusahaan adalah menyampaikan info product secara tepat sasaran kepada calon konsumen agar terjadinya akuisisi, dengan akuisisi sebuah entitas pemasar asuransi bisa mendapatkan revenue serta bermuara pada profitability. Pemasaran diklasifikasikan menjadi dua (a) pemasaran secara langsung dimana entitas pemilik hak dari suatu produk memasarkan secara

langsung, (b) pemasaran secara tidak langsung atau menggunakan perantara dalam penawaran produk terhadap calon konsumen. Saluran pemasaran secara lebih medetail adalah organisasi yang membentuk jaringan untuk bekerjasama dimana pemasaran adalah sebagai tanggung jawabnya guna menghubungkan produsen dan konsumen (Keegan, 1996)

Menurut Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Republik Indonesia Nomor 19 / SEOJK.05/2020 tentang pemasaran produk asuransi. Suatu penyedia jasa asuransi hanya diperkenankan untuk menggunakan saluran pemasaran. (a) Secara langsung, (b) Agen Asuransi, (c) *Bancassurance*, (d) Badan Usaha Selain Bank (BSUB), (e) Tenaga Pemasaran (Untuk produk asuransi mikro) serta diperkenankan untuk menggunakan lebih dari satu saluran pemasaran dengan kesesuaian (1) Analisa saluran pemasaran dengan kualitas produk asuransi yang terbitkan, serta menilai kesiapan sumber daya perusahaan, (2) menyertakan strategi untuk menggunakan saluran yang sebelumnya tidak termasuk dalam strategi bisnis perusahaan.

Menurut Kitab Undang-undang Hukum Dadang Pasal 246 asuransi atau pertanggungan adalah Perjanjian dengan nama penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima premi untuk memberikan penggantian kepadanya karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan yang mungkin dideritanya akibat dari suatu *evenemen* (peristiwa tidak pasti).

Usaha Pialang Asuransi adalah usaha jasa konsultasi dan/atau keperantaraan dalam penutupan asuransi atau asuransi syariah serta penanganan penyelesaian klaimnya dengan bertindak untuk dan atas nama pemegang polis, tertanggung, atau peserta. Usaha Pialang Reasuransi adalah usaha jasa konsultasi dan/atau keperantaraan dalam penempatan reasuransi atau penempatar reasuransi syariah serta penanganan penyelesaian klaimnya dengan bertindak untuk dan atas nama perusahaan asuransi, perusahaan asuransi syariah, perusahaan penjaminan, perusahaan penjaminan syariah, perusahaan reasuransi, atau perusahaan reasuransi syariah yang melakukan penempatan reasuransi atau reasuransi syariah, Pialang

Asuransi adalah orang yang bekerja pada perusahaan Pialang asuransi dan memenuhi persyaratan untuk memberi rekomendasi atau mewakili Pemegang Polis, Tertanggung, atau Peserta dalam melakukan penutupan asuransi atau asuransi syariah dan/atau penyelesaian klaim (Undang Undang no 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian, 4-6 dikuatkan oleh Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) nomor 19/SEOJK.05/2020), Terdapat klasifikasi asuransi diantaranya asuransi jiwa, asuransi umum dan juga reasuransi.

Pada pelaksanaan bisnis, Pialang asuransi perlu memasarkan produk dari hasil kerjasana dengan pihak asuransi, sehingga diperlu metode pemasaran yang tepat, Pemasaran yang tepat adalah pemasaran yang mampu menyampaikan suatu produk maupun jasa seperti yang nasabah inginkan dimana produk atau jasa tersebut harus sesuai profil nasabah dan atau calon nasabah, salah satu untuk meningkatkan akuisisi calon nasabah adalah dengan melakukan profiling yang menyeluruh terhadap calon nasabah.

Profil yang menyeluruh bisa didapatkan dengan menerapkan *Know Your Customer – electronic-Know Your Customer* (untuk elektronik), adalah suatu standar operasional prosedur dan prinsip dengan metode pengumpulan data kunci dari nasabah oleh suatu Lembaga atau entitas sesuai dengan peraturan Menteri Keuangan nomor 30/PMK.010/ 2010, dimana dalam hal ini Lembaga keuangan bukan bank wajib :

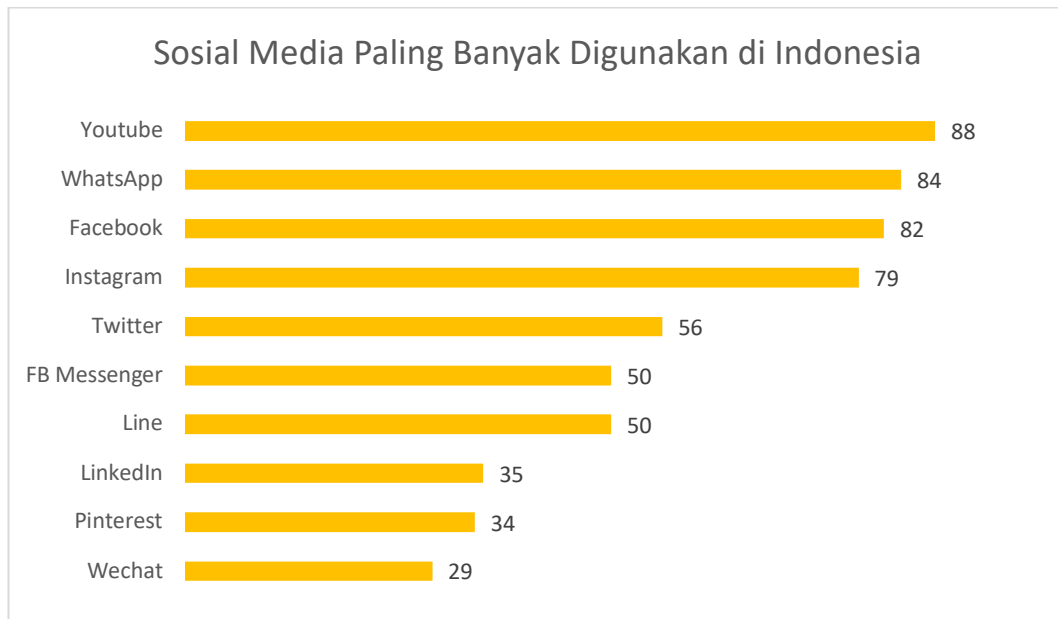
- a. Menetapkan kebijakan dan prosedur penerimaan nasabah
- b. Menetapkan kebijakan dan prosedur dalam mengidentifikasi nasabah
- c. Menetapkan kebijakan dan prosedur pemantauan rekening dan pelaksanaan nasabah
- d. Menetapkan keterbukaan manajemen risiko yang berkaitan dengan prinsip mengenal nasabah

Dalam usaha melakukan pemasaran mendapatkan data calon pelanggan dapat dilakukan dengan melakukan *profiling* terhadap calon nasabah melalui mesin pencari serta media sosial (Li, Goodell, & Dehua, 2021). Sosial media adalah sekumpulan perangkat lunak berbasis teknologi digital biasanya dalam bentuk

aplikasi dan website yang menyediakan wiyasa digital dimana setiap pengguna dapat mengirimkan dan menerima konten dan informasi digital. (Appel, Grewal, Hadi, & Stephen, 2020).

Pada beberapa tahun terakhir, sumber informasi mengenai bencana yang berasal dari blog, situs web dan berita banyak digunakan sebagai sumber informasi secara pasif, walaupun pengumpulan informasi terkait bencana dari media sosial belum diakui oleh para profesional. Namun, Pengumpulan informasi kebencanaan tersebut dapat digunakan dalam manajemen bencana. Manajemen bencana merupakan upaya kesiapsiagaan pendeteksian dini, pemantauan bencana dari awal hingga penyelesaiannya. Diharapkan beberapa pemangku kebijakan seperti petugas, organisasi, pembuat kebijakan, investor dan re-asuransi mendapatkan manfaat dari penerimaan informasi tersebut (Wiengmann, et al., 2021).

Menurut Jayani (Jayani, 2020) masyarakat Indonesia menggunakan beberapa sosial media, Tiga platform sosial media yang paling banyak digunakan di Indonesia adalah YouTube dengan skala tertinggi yaitu 88, whatsapp berada di urutan kedua dengan skala 84, dilanjutkan Facebook pada urutan ketiga dengan skala 82, lalu Instagram dengan skala 79, Twitter dengan skala 56, untuk FB messenger dan Line memiliki nilai skala yang sama berada pada angka 50, dilanjutkan LinkedIn, Pinterest dan Wechat dengan skala 35,34, dan 29 secara berurutan. Berikut persebaran sosial media yang paling banyak digunakan di Indonesia



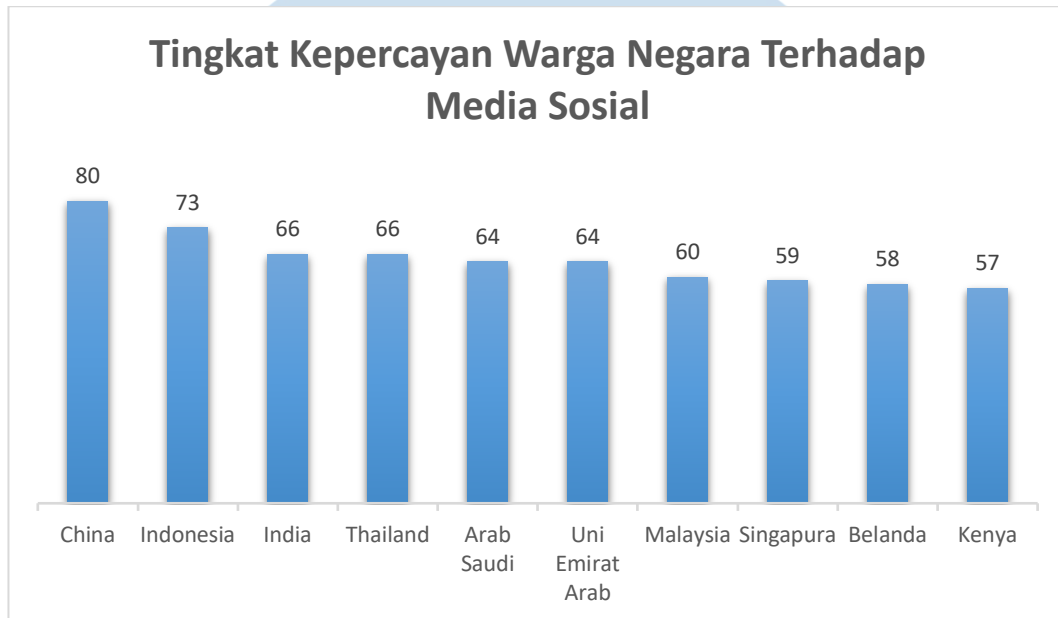
Gambar 1.2 Urutan media sosial paling banyak digunakan di Indonesia

Sumber : Jayani (2020)

Sosial media merupakan sumber informasi yang diandalkan oleh banyak orang (Eveleth, Stone, & Baker-Eveleth, 2024). Informasi yang terdapat dalam sosial media dapat bersifat bias, untuk menghindari bias terhadap suatu informasi dari sosial media dapat dilakukan dengan cara meningkatkan *awarenees* terhadap pembaca sosial media dengan meningkatkan perilaku verifikasi dan kesadaran terhadap berita palsu dari sisi pembaca. Validasi terhadap suatu informasi pada sosial media juga dapat dilakukan dengan bantuan teknologi. Teknologi dapat dipasang pada situs web untuk memberikan peringatan terhadap potensi berita palsu. Teknologi yang dimaksud dapat berupa *machine learning* ataupun *artificial intelegent* (Majerczak & Strzelecki, 2022).

Penggunaan data dari sosial media dirasa cukup valid, berdasarkan data laporan publikasi dari lembaga *public relation* Edelman dalam publikasi berjudul Edelman Trust Barometer, Indonesia menduduki peringkat kedua sebagai negara dengan penduduk paling mempercayai media sosial. Untuk peringkat pertama yaitu China dengan skala 80, diikuti dengan Indonesia dengan skala 73, untuk peringkat ketiga dan keempat memiliki skala yang sama 66 yaitu India dan thailand, selanjutnya

Arab Saudi dan Uni Emirat memiliki skala yang sama di 64, diikuti dengan Malaysia, Singapura, Belanda dan Kenya dengan Skala 60, 59, 58 hingga 57.



Gambar 1.3 Peringkat tingkat kepercayaan warga negara terhadap media sosial

Sumber : EDELMAN (2022)

Media sosial dapat digunakan untuk mengestimasi status sosial-ekonomi dari individu (He & Milena, 2023), dalam penelitian lanjutan status sosial-ekonomi dari individu berpengaruh terhadap intensi seseorang untuk melakukan pembelian produk asuransi (Dragos, Dragos, & Muresan, 2020). Oleh karena itu kolaborasi antara data KYC dengan data yang diekstraksi dari media sosial dipandang mampu menjadi suatu pertimbangan dalam menentukan dan merekomendasikan target pemasaran.

1.2. Karakteristik Industri Pialang Asuransi

Pengetahuan masyarakat Indonesia yang minim tentang hak dan kewajiban jaminan asuransi serta ketentuan yang tercatat pada lembar polis asuransi (Lubis, 2021). Untuk mengurangi hal tersebut dibuatlah web *agregator* yang dapat memberikan peringkat penawaran (*quotation*) dan bukan dari harga dan benefit polis (Regina, 2020). Selain itu, upaya lain yang dilakukan yaitu dengan adanya

pialang asuransi yang menjadi perwakilan nasabah serta menyediakan layanan pribadi bagi tertanggung dalam mempermudah akses produk perusahaan asuransi baik secara pemilihan serta klaim asuransi yang dilakukan (Khodir, 2018).

Pialang asuransi merupakan bagian dari pasar asuransi yang terdiri dari tiga pemain yaitu penyedia jasa asuransi (perusahaan asuransi), *intermediaries* (pialang asuransi) dan konsumen yang memiliki resiko yang berbeda-beda. Pialang asuransi terbentuk karena pasar yang belum berjalan dengan baik, ketidaksempurnaan tersebut berupa asimetri informasi, dimana salah satu pihak dari transaksi memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan pihak lainnya dan harga transaksi (Maas, 2006).

Menurut Maas (2006) Pialang asuransi memiliki fungsi diantaranya:

Sumber informasi: pialang asuransi memberikan saran mengenai asuransi apa yang dibutuhkan oleh konsumen serta sebagai sumber informasi berdasarkan kapasitas, resiko, finansial dan reputasi perusahaan asuransi. Selain itu, pialang asuransi juga dapat memberikan informasi terhadap perusahaan asuransi mengenai konsumen selama proses pembelian asuransi, sehingga perusahaan asuransi juga dapat membuat harga serta polis yang lebih kompetitif. Hal ini dapat mengurangi asimetri informasi terhadap konsumen dan perusahaan asuransi.

Market-maker function: proses pembelian asuransi bersifat kompleks dan multidimensional. Pialang asuransi memudahkan konsumen untuk lebih pintar dalam menentukan kebutuhan asuransi. Pada hal ini pialang asuransi membuat proses pembelian lebih transparan. Selain itu pialang asuransi dapat menentukan pasar dengan cara membuat ketentuan yang berbeda-beda pada tiap klien dan perusahaan asuransi.

Fungsi perubahan : Perusahaan pialang asuransi biasanya berhadapan dengan resiko yang tidak ter-cover secara menyeluruh oleh satu perusahaan asuransi, maka dari itu pihak pialang dapat melakukan klaim agregasi. Klaim agregasi adalah klaim gabungan atas klaim-klaim individu terdapat pada satu periode. Klaim agregasi ini

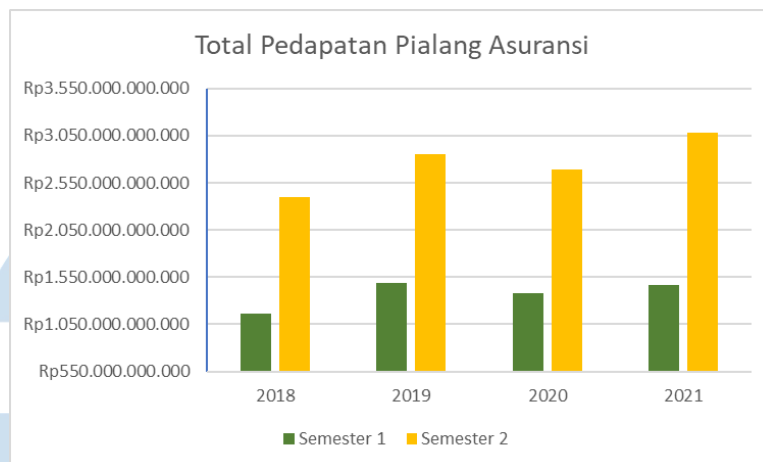
dapat dapat dimodelkan dengan melihat besar klaim dan jumlah klaimnya (Kurniasih & Pramesti, 2011).

Mengurangi biaya partisipasi: Masukan atau arahan saat melakukan pembelian asuransi berdasarkan finansial sangatlah penting karena dapat memudahkan dalam menentukan dan mengerti jenis asuransi menggunakan orang yang expert pada bidang asuransi.

Fungsi jasa: Pialang asuransi membantu agar klien mendapatkan asuransi secara efisien dengan berbagai variasi kompleks instrument keuangan dan pasar.

Menurut Maas (2006) terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mendapatkan klien, diantaranya memberikan konsultasi berupa manajemen resiko dengan mengidentifikasi, menganalisis dan memberikan informasi lebih lanjut mengenai resiko, membantu konsumen dalam melakukan pembelian, memberikan konsultasi berupa solusi pembelian asuransi berdasarkan kemampuan finansial konsumen, memberikan informasi mengenai cabang serta area jangkauan secara terperinci terhadap konsumen dan dapat beradaptasi pada kebutuhan konsumen yang berubah-ubah.

Karakteristik pialang asuransi di Indonesia tertulis pada undang undang No. 2 Tahun 1992 diantaranya pada pasal 5 huruf a bahwa Perusahaan Pialang Asuransi hanya dapat menyelenggarakan usaha dengan bertindak mewakili tertanggung dalam rangka transaksi yang berkaitan dengan kontrak asuransi. Adapun total pendapatan pialang asuransi di Indonesia mengalami kenaikan sekitar 90% hingga 106% per semester pada tahun 2018 hingga 2021. Total pendapatan pialang asuransi terbesar empat tahun terakhir terjadi di tahun 2018 yaitu 106%. Pada tahun tersebut di semester satu pendapatan pialang asuransi sebesar Rp 1,1 triliun naik menjadi 2,4 triliun pada semester dua. Sementara kenaikan terkecil terdapat pada tahun 2020 yakni 91%, pendapatan semester satu sebesar 1,4 triliun pada semester satu lalu naik menjadi 2,8 triliun pada semester dua (Otoritas Jasa Keuangan, 2022).



Gambar 1.4 Grafik Pendatapan Pialang Asuransi

Sumber : Otoritas Jasa Keuangan (2022)

1.2.1. Konteks Transformasi Digital Secara Umum

Transformasi digital adalah suatu permasalahan yang belum pernah terjadi sebelumnya pada masyarakat, industri, dan organisasi yang diinisiasi oleh kemajuan teknologi digital seperti kecerdasan buatan, *bigdata*, komputasi awan, dan *internet of Things (IoT)* (Feroz, Zo, & Chiravuri, 2021). Transformasi digital juga didefinisikan sebagai penataan ulang dari suatu teknologi, bisnis model, dan proses bisnis untuk memastikan nilai dari pelanggan dan pegawai selalu berubah dan *ter-develop* digital ekonomi, sehingga tercapai efisiensi dari desain produk hingga proses produksi, mengurangi waktu dari suatu produk untuk memasuki pasar, sehingga dapat mendatangkan pendapatan (Ulas, 2019).

Dengan penerapan transformasi digital, diharapkan perusahaan bisa meningkatkan efisiensi dalam menentukan target maupun calon pelanggan yang sesuai dengan kriteria produk sehingga peluang untuk terjadinya konversi maupun akuisi produk tinggi. Dalam tulisan ini, transformasi digital akan berfokus pada dukungan pemasaran dengan mesin rekomendasi target calon nasabah.

1.1.1. Pemasaran tertarget

Pemasaran tertarget merupakan penyampaian suatu informasi mengenai nilai yang dibutuhkan oleh suatu individu maupun entitas yang telah tervalidasi serta sudah terukur implikasi yang akan terjadi, sudah adanya dampak dari interaksi

sosial (Hartmann, 2010). Suatu perusahaan pada penerapan pemasaran modern memerlukan alat untuk meracik strategi yang mengacu pada karakteristik dari spesifik pelanggan untuk menjual produk maupun layanan (Bombaca, Misra, & Rossi, 2020).

1.1.2. Keuntungan pemasaran tertarget

Pemanfaatan teknologi pada pemasaran bisa berdampak luas, serta dapat memberikan dampak efisiensi, meningkatkan pengetahuan dan penyerapan teknologi oleh pemangku kepentingan dalam lingkup marketing (Bruyn, Viswanathan, Beh, Brock, & Wangenheim, 2020).

1.1.3. Alat rekomendasi calon nasabah

Rekomendasi Otomatis merupakan suatu alat vital yang berperan untuk mempromosikan produk guna membantu pelanggan untuk menentukan menaik atau tidaknya suatu produk, (Wijaya & Mudjahidin, 2022). Rekomendasi disusun berbasis ontologikal database yang dimaksudkan untuk mengelola dan data dalam kuantitas besar serta tidak terstruktur yang mana dikenal dengan istilah *Open World Assumption (OWA)* dimana data yang tersedia dapat langsung diproses melalui pendekatan ontologi (Karthik & Ganapathy, 2021)

1.3. Peluang dan Manfaat Transformasi Digital

1.3.1. Meningkatkan pengumpulan basis data

Basis data merupakan salah satu pemegang peran penting dalam ekosistem digital, karena tanpa basis data, suatu ekosistem akan sulit untuk di-*summarize*, dikomparasi, serta dianalisa (Nurdiantoro, Asnar, & Yudistira, 2017). Pada proses pengumpulan terdapat beberapa aktifitas yaitu akuisisi, data *labeling*, *enhance* kualitas data yang sudah ada (*modeling*) (Roh, Heo, & Whang, 2019). Data base membantu perusahaan untuk memecahkan masalah ketidak teraturan data nasabah dan calon nasabah.

1.3.2. Memperkuat management sumberdaya

Salah satu sumberdaya yang bisa dimanfaatkan sebagai bahan untuk melakukan marketing dan usaha penjualan secara langsung adalah data profil calon nasabah dan nasabah, pemanfaatan teknologi bisa meningkatkan keteraturan terhadap sumberdaya tersebut (Rangaswamy, et al., 2020)

1.3.3. *Data-driven customer*

Dari sudut pandang perusahaan, pelanggan dan calon pelanggan bisa dipandang menjadi produsen yang secara sukarela memberi data, dalam artian tanpa teras memberikan indikator terhadap apa yang pelanggan dan calon pelanggan perlukan sehingga terjadi *cocreation* untuk menciptakan suatu metode penawaran dan pemasaran. (Rangaswamy, et al., 2020)

1.3.4. Menyediakan pengalaman lebih baik bagi konsumen

Penerapan teknologi sebagai sarana penalaran data sehingga bisa terekstraksi sebuah informasi yang dapat dianalisa lalu diidentifikasi dapat meningkatkan user experience (UX) bagi pelanggan (Johnston, Black, Wallace, Mulvenna, & Bond, 2019)

1.3.5. Encourages digital culture (with improved collaboration)

Penerapan teknologi pada area pemasaran terutama pada suatu entitas yang belum melakukan transformasi digital, dapat memberikan pengalaman, pengetahuan serta kemampuan baru terhadap orang-orang yang berkecimpung didalam aktifitas pemanfaatan (Bruyn, Viswanathan, Beh, Brock, & Wangenheim, 2020).

1.3.6. *Increase Revenue, agility and productivity*

Keadaan industri saat ini adalah salah satu awal mula dari penerapan transformasi digitalisasi dimana dalam penerapannya mengusung konsep *smart, connected and living technology* yang bisa menjadikan suatu bisnis lebih efisien dalam proses operasionalnya serta bersifat *agile* dan dapat meningkatkan inovasi, dan akhirnya akan tercipta suatu ekosistem model bisnis dan memperbesar revenue (Sămână, 2018)

1.4. Ancaman dan Tantangan Transformasi Digital

1.4.1. Ketidak sesuaian strategi *change management*

Ketidak sesuaian startegi dapat terjadi akibat dari *Requirement Change Management* (RCM) yang kurang pada proses transformasi digital ataupun pengembangan *software*, hal ini dapat menyebabkan pemborosan pembiayaan, jadwal yang berantakan, ketidakjelasan atas kebutuhan, kualitas yang rendah hingga kegagalan suatu *project* (Akbar, Khan, Khan, & Mahmood, 2019). Perubahan merupakan salah satu tantangan dari awal hingga akhir proses perubahan. Adapun beberapa factor proses modifikasi perubahan diantaranya keinginan(*requirement*) klien, kebutuhan pasar, keuangan serta keuangan suatu organisasi, maka dari itu perlu dibangun models dan framework management tools yang berbeda-beda (Akbar, Sang, Khan, & Hussain, 2019).

1.4.2. *Complex Software & Technology*

Salah satu inti pada suatu perangkat lunak yang rumit adalah untuk memisahkan suatu bisnis proses yang besar menjadi bisnis proses yang kecil dan saling terintegrasi dan terkontrol sehingga adanya efisiensi dan perfoma yang baik dalam eksekusi operasional suatu bisnis proses (Maier-Speredelozzi & Still, 2021)

1.4.3. *Driving Adoption of New Tools & Processes*

Penggunaan teknologi memberikan kenyamanan, kemudahan serta control terhadap suatu kegiatan dengan baik. Hal tersebut tidak sejalan dengan pemikiran masyarakat yang terkadang masih menguderestimate kan teknologi, maka dari itu perlu dilakukan proses adaptasi terhadap teknologi baru. Pada dasarnya konsumen mempertimbangkan harga pada penerapan teknologi, sehingga perlu dilakukan startegi mengenai penetapan harga, serta sejauh mana inovasi yang digunakan sehingga memudahkan kegiatan, selain itu penentuan adaptasi terhadap teknologi yang dilakukan oleh konsumen juga dipengaruhi oleh gaya hidup mereka (Nikou, 2019).

1.4.4. *Continuous Evolution of Customer Needs*

Pada proses transformasi digital diperlukan Platform-as-a-Services (PaaS), platform ini dapat mengatur dan menganalisis feedback secara terus menerus, sehingga organisasi/perusahaan dapat memanfaatkan perangkat lunak ini sebagai salah satu platform transisi pada proses pengembagana software atau transformasi digital. Selain itu PaaS dapat membentuk lingkungan serta menggunakan kembali layanan yang merupakan kemampuan dasar setelah dilakukan proses pembelajaran singkat dari data-data yang ada, semakin banyak data yang ada maka tingkat akurasi semakin tinggi. (Krancher, Luther, & Jost, 2018).

1.4.5. Lack of a Digital Transformation Strategy

Startegi proses transformasi digital membutuhkan design thinking dalam memberikan solusi berdasarkan kebutuhan konsumen dengan tujuan menyelesaikan permasalahan secara efektif. Pada design thinking dibutuhkan fokus pada solusi daripada masalah, selain itu dibutuhkan kemampuan yang cepat dalam mengidentifikasi masalah dan menyelesaikan. Karakteristik seseorang yang memiliki design thinking dapat membantu memecahkan masalah yang bersifat kompleks serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak terduga (Razzouk & Shute, 2012).

1.4.6. Security Concerns

Keamanan teknologi tingkat yang tinggi terhadap suatu organisasi/perusahaan sangat krusial sehingga investasi mengenai keamanan perlu dilakukan melalui proses evaluasi berupa penilaian terhadap faktor-faktor resiko. Disatu sisi berdasarkan beberapa penelitian menemukan bahwa beberapa organisasi/perusahaan memberitahu bahwa mereka memiliki asset informasi yang penting yang membuat organisasi/perusahaannya menjadi menarik untuk diserang. Keamanan IT dapat masuk kedalam kategori criminal, dengan begitu teori pencegahan dari sebuah kriminalitas di bidang IT dilakukan dengan pendekatan perilaku criminal sehingga terdapat beberapa peraturan dari beberapa level kejadian, seperti pasca keajdian, parah dan cepat. Maka dari itu, diperlukan system keamanan IT seperi penggunaan anti virus, pengamanan data , teknologi SSO (*Single*

Sign on), *Internet firewalls*, *spyware filter*, *non-biometric user authentication* dan lain sebagainya (Li, Yoo, & Kettinger, 2021).

1.4.7. Budget Constraints

Transformasi digital berupa inovasi memiliki dampak terhadap keberhasilan bisnis dan pertumbuhan ekonomi suatu perusahaan, sehingga dalam pengembangannya diperlukan investasi yang cukup besar dan biasanya proses ini tidak masuk kedalam administrasi organisasi/perusahaan. Oleh karena itu proses tersebut membutuhkan keuangan yang baik pada suatu organisasi/perusahaan, begitu juga dengan institusi yang mendukung (Khan, 2018).

1.4.8. Culture Mindset

Identifikasi suatu budaya dan pola pikir terhadap perubahan sangat diperlukan untuk mengidentifikasi gap yang terjadi di suatu organisasi, salah satunya bisa dengan penerapan *Organizational Culture Inventory (OCI)* untuk lebih memahami dinamika berbudaya. Serta agar setiap individu bersiap untuk menghadapi volatilitas dan lingkungan yang dinamis (Gannod, et al., 2018).

