

Jurnal Dinamika Ilmu Komunikasi

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)

Strategi Komunikasi dalam Peralihan Layanan Digital PT Bank Negara Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.32509/dinamika.v11i2.6045>

Siti Aisyah Octaviani

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia

Jl. Hang Lekir I No.8, RT.1/RW.3, Gelora, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10270

*Email Korespondensi: sitioctaviani19@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the communication strategies implemented by BNI KC Pasar Mayestik in managing the transition toward digital services and to explore customer feedback regarding the transformation process. A qualitative descriptive method was employed, involving in-depth interviews, field observations, and documentation of digital service activities. The findings reveal that BNI KC Pasar Mayestik adopted adaptive, empathetic, and participatory communication strategies to enhance customer understanding of the service changes. These strategies were carried out through the development of clear messages, the balanced use of digital and face-to-face communication channels, and intensive staff training to improve digital communication competence. Empathetic communication emerged as a key factor in maintaining customer trust during the transition period. Customer feedback indicated that most clients felt supported and guided in adapting to the new digital systems. This research contributes to the development of the E-Leadership Communication Adaption Model (ECAM) by emphasizing the significance of human-centered and responsive strategic communication in ensuring the success of digital transformation within the banking sector.

Keywords: Empathetic Communication; Digital Transformation; E-Leadership

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan oleh BNI KC Pasar Mayestik dalam menghadapi peralihan layanan digital serta memahami tanggapan nasabah terhadap proses transformasi tersebut. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi aktivitas layanan digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNI KC Pasar Mayestik menerapkan strategi komunikasi yang adaptif, empatik, dan partisipatif dalam membangun pemahaman nasabah terhadap perubahan sistem layanan. Strategi ini diwujudkan melalui penyusunan pesan yang jelas, pemanfaatan media komunikasi digital dan tatap muka secara seimbang, serta pelatihan intensif bagi staf untuk meningkatkan kompetensi komunikasi digital. Komunikasi empatik terbukti menjadi faktor utama dalam mempertahankan kepercayaan nasabah selama masa transisi. Umpaman balik yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar nasabah merasa didukung dan terbantu dalam menyesuaikan diri dengan layanan baru. Penelitian ini memperkaya pengembangan teori *E-Leadership Communication Adaption Model* (ECAM) dengan menegaskan pentingnya peran komunikasi strategis yang humanis dan responsif dalam mendukung keberhasilan transformasi digital di sektor perbankan.

Kata kunci: Komunikasi Empatik; Transformasi Digital; E-Leadership



Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah mendorong transformasi fundamental dalam industri perbankan global, termasuk di Indonesia. Pergeseran dari layanan konvensional menuju layanan digital merupakan keniscayaan strategis yang tidak hanya terkait efisiensi operasional, tetapi juga menjadi respon terhadap perubahan perilaku konsumen di era digital (Vial, 2019). Bank Negara Indonesia (BNI), sebagai salah satu bank milik negara dengan jangkauan luas, berada di garis depan transformasi tersebut melalui penguatan layanan digital banking yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. (Ajabar & Ramadhan, 2022a)

Transformasi digital di sektor perbankan mencakup digitalisasi produk, layanan, dan proses internal yang bertujuan meningkatkan pengalaman nasabah (*customer experience*), memperluas jangkauan layanan, serta memperkuat daya saing institusi (Susanti et al., 2023). Pergeseran ini tidak hanya bersifat teknologis, tetapi juga menuntut perubahan mendasar dalam pola komunikasi antara bank dan nasabah. Dalam konteks ini, komunikasi menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi transformasi digital, karena menyangkut aspek kepercayaan, persepsi risiko, dan kesiapan pengguna dalam menerima perubahan (Nguyen et al., 2022).

Studi global menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital perbankan sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu membangun komunikasi yang efektif dan humanis, yang mampu menjembatani kesenjangan antara inovasi teknologi dan kemampuan adaptasi pengguna (Kraus et al., 2021). Bagi BNI KC Pasar Mayestik, proses peralihan layanan digital tidak hanya terkait pengenalan sistem baru, melainkan juga proses edukasi nasabah agar mampu bertransaksi dengan aman dan percaya diri di platform digital. Tantangan utama yang muncul adalah bagaimana membangun kepercayaan (*trust-building communication*) di tengah resistensi sebagian nasabah terhadap perubahan sistem layanan yang telah lama mereka gunakan.

Layanan digital banking seperti *BNI Mobile Banking* atau *BNI Direct* memerlukan adaptasi komunikasi yang intensif, baik dari sisi internal pegawai maupun eksternal terhadap nasabah. Dalam konteks ini, strategi komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian informasi, tetapi juga sebagai alat manajemen persepsi, yang membentuk citra dan kredibilitas institusi (Men & Bowen, 2017). Oleh karena itu, keberhasilan peralihan layanan digital BNI tidak semata-mata diukur melalui adopsi teknologi, tetapi juga melalui bagaimana strategi komunikasi organisasi mampu membangun hubungan yang kolaboratif dengan nasabah.

Dalam beberapa tahun terakhir, BNI KC Pasar Mayestik menjadi salah satu unit kerja yang aktif mengimplementasikan kebijakan digitalisasi perbankan, khususnya dalam konteks layanan digital penuh tanpa kehadiran fisik. Unit ini menghadapi tantangan signifikan, terutama dari nasabah dengan literasi digital yang rendah, yang sering mengalami kebingungan dan ketidakpastian dalam penggunaan layanan baru. Menurut laporan Bank Indonesia, (2022), tingkat literasi digital perbankan masyarakat Indonesia masih berada di bawah 60%, sehingga proses komunikasi antara bank dan nasabah menjadi determinan utama keberhasilan transformasi digital.

Konteks ini semakin relevan ketika pandemi COVID-19 mempercepat kebutuhan layanan digital dan menekan aktivitas tatap muka. Pada situasi tersebut, komunikasi organisasi di sektor perbankan mengalami pergeseran paradigma dari komunikasi transaksional menuju komunikasi relasional (Dwivedi et al., 2021). Relasi yang dibangun antara BNI dan nasabahnya harus mempertimbangkan empati, kejelasan pesan, dan penyampaian informasi yang dapat mengurangi kecemasan pengguna terhadap keamanan digital.

BNI KC Pasar Mayestik menunjukkan upaya strategis dalam merancang komunikasi yang bersifat *customer-centric*, dengan melibatkan pelatihan staf, pengembangan pesan edukatif, serta penyesuaian kanal komunikasi. Penerapan komunikasi digital berbasis empati ini mencerminkan perubahan paradigma dari komunikasi institusional yang berorientasi pada informasi menjadi komunikasi partisipatif yang menekankan dialog dan kolaborasi (Raimo et al., 2023). Dengan demikian, penelitian ini relevan untuk memahami bagaimana strategi komunikasi yang diterapkan dapat menjembatani proses transisi digital yang kompleks dan berisiko.

Dalam konteks transformasi digital, komunikasi menjadi instrumen utama yang menghubungkan organisasi dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Sejumlah penelitian menegaskan bahwa komunikasi yang tidak efektif dalam tahap transformasi digital sering kali menyebabkan resistensi internal, kesalahpahaman pesan, dan rendahnya kepercayaan publik (Sturm et al., 2021). Oleh karena itu, perlu dikaji secara mendalam bagaimana BNI KC Pasar Mayestik mengelola dimensi komunikasi strategisnya agar transformasi digital dapat berjalan dengan baik dan diterima secara positif oleh nasabah.

Kajian literatur mengenai komunikasi strategis dalam konteks digital banking menunjukkan bahwa komunikasi memainkan peran multidimensional, mencakup fungsi informatif, persuasif, edukatif, dan relasional (Men & Yue, 2019). Dalam konteks peralihan sistem layanan, komunikasi strategis harus dirancang untuk menjelaskan manfaat perubahan, mengurangi ambiguitas, serta memperkuat komitmen pengguna terhadap sistem baru (Verhoef et al., 2021).

Menurut teori *E-Leadership Communication Adaptation Model (ECAM)* yang dikembangkan oleh Raghuram et al. (2019), keberhasilan komunikasi digital organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin dan staf dalam menyesuaikan gaya komunikasi terhadap teknologi dan kebutuhan audiens. Komunikasi empatik dan partisipatif menjadi landasan penting dalam membangun hubungan digital yang berbasis kepercayaan dan kolaborasi. Model ini relevan untuk menjelaskan bagaimana BNI mengelola transisi komunikasi dari sistem tradisional menuju digital. (Raghuram et al., 2019)

Selain itu, penelitian oleh Leonardi, (2020) menekankan pentingnya *sensemaking* dalam organisasi digital, di mana komunikasi berfungsi membantu individu memahami makna perubahan teknologi dan menyesuaikan perilaku kerja mereka. Dalam konteks perbankan, hal ini dapat diterapkan pada proses edukasi nasabah melalui komunikasi yang terstruktur dan berkesinambungan. Selanjutnya, studi oleh Kowal & Pankowska, (2021) menunjukkan bahwa komunikasi digital yang efektif memerlukan integrasi antara pesan verbal dan nonverbal yang disampaikan melalui berbagai kanal, termasuk media sosial, aplikasi perbankan, dan komunikasi tatap muka.

Dalam konteks Indonesia, beberapa penelitian menunjukkan bahwa resistensi terhadap transformasi digital sering kali disebabkan oleh rendahnya kepercayaan terhadap keamanan data dan kurangnya pengetahuan terhadap teknologi baru (D. Pratama & Permana, 2020). Oleh karena itu, komunikasi empatik yang menekankan aspek edukatif dan dukungan personal memiliki peran strategis dalam mengurangi resistensi tersebut. Penelitian oleh Nugroho dan Sihombing (2021) juga menunjukkan bahwa keterlibatan langsung antara pihak bank dan nasabah dalam bentuk komunikasi dua arah meningkatkan kepuasan pengguna dan mempercepat adaptasi terhadap sistem digital. (Nugroho & Sihombing, 2021)

Literatur terkini juga menyoroti pentingnya komunikasi berbasis nilai (value-based communication) yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi pesan dalam mendukung reputasi organisasi selama proses transformasi (Men et al.,

2020). Nilai-nilai tersebut membentuk persepsi publik terhadap kredibilitas dan integritas lembaga keuangan, yang pada akhirnya memengaruhi tingkat adopsi layanan digital.

Berdasarkan latar belakang dan konteks di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis strategi komunikasi yang diterapkan oleh BNI KC Pasar Mayestik dalam menghadapi peralihan layanan digital, (2) Mengidentifikasi bentuk komunikasi empatik dan partisipatif yang digunakan untuk membangun kepercayaan nasabah selama masa transisi dan (3) Mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi digital dalam meningkatkan pemahaman dan penerimaan nasabah terhadap inovasi layanan. Dengan tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dan praktik komunikasi strategis di era transformasi digital, terutama dalam konteks industri perbankan yang sedang mengalami disruptif besar.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konsep *E-Leadership Communication Adaptation Model (ECAM)* dengan praktik komunikasi empatik dalam konteks digital banking Indonesia. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih menekankan aspek teknologi dan sistem, penelitian ini menyoroti aspek manusiawi dalam komunikasi strategis, khususnya bagaimana empati, interaksi, dan kejelasan pesan berperan dalam membangun kepercayaan nasabah di tengah perubahan digital.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan konteks mikro — yakni pada level kantor cabang (BNI KC Pasar Mayestik) — yang jarang menjadi fokus dalam studi komunikasi digital perbankan di Indonesia. Pendekatan mikro ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap dinamika komunikasi antarstaf dan nasabah, serta strategi komunikasi yang digunakan untuk mengatasi resistensi perubahan.

Penelitian ini juga memperluas kajian komunikasi strategis dengan menekankan pentingnya komunikasi empatik sebagai bagian integral dari *e-leadership* dalam organisasi jasa keuangan. Dalam konteks global, komunikasi empatik dianggap sebagai faktor pembeda dalam keberhasilan adaptasi digital karena mampu menggabungkan dimensi rasional (teknologi dan efisiensi) dengan dimensi emosional (kepercayaan dan kenyamanan pengguna) (Zhang et al., 2022). Dengan demikian, hasil penelitian ini berpotensi memperkaya wacana akademik mengenai adaptasi komunikasi digital dan memberikan kontribusi praktis bagi sektor perbankan yang sedang bertransformasi menuju ekosistem digital yang inklusif.

Metodologi Penelitian

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami secara mendalam strategi komunikasi yang diterapkan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (BNI) Kantor Cabang Pasar Mayestik dalam menghadapi peralihan layanan digital. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi terhadap pengalaman, persepsi, dan makna yang dibentuk melalui proses komunikasi antara organisasi dan nasabah selama fase transformasi digital (Creswell & Poth, 2017).

Desain deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena secara sistematis dan faktual tanpa manipulasi variabel, sehingga menghasilkan pemahaman menyeluruh tentang konteks komunikasi yang terjadi (Denzin & Lincoln, 2017). Dalam konteks ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang secara langsung berinteraksi dengan lapangan untuk memperoleh data yang kaya dan bermakna.

Pendekatan ini relevan karena transformasi digital dalam sektor perbankan bukan hanya proses teknis, tetapi juga proses sosial yang membutuhkan komunikasi strategis

antara lembaga dan pemangku kepentingan (Verhoef et al., 2021). Oleh sebab itu, penelitian ini berupaya mengkaji bagaimana strategi komunikasi yang dirancang oleh BNI KC Pasar Mayestik berperan dalam memfasilitasi adaptasi nasabah terhadap layanan digital.

Lokasi dan Konteks Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BNI Kantor Cabang Pasar Mayestik, Jakarta Selatan, yang merupakan salah satu cabang dengan tingkat adopsi digital tinggi di wilayah urban. Lokasi ini dipilih karena mencerminkan karakteristik pengguna layanan perbankan yang heterogen—terdiri atas segmen ritel, UMKM, dan korporasi—serta menjadi representasi dinamika transformasi digital di lingkungan perbankan nasional.

BNI KC Pasar Mayestik menghadapi tantangan spesifik dalam peralihan layanan digital, terutama dari sisi kesiapan nasabah yang masih terbiasa menggunakan sistem konvensional. Selain itu, cabang ini juga menjadi percontohan dalam penerapan model kepemimpinan digital berbasis *E-Leadership Communication Adaptation Model (ECAM)* yang menekankan pentingnya komunikasi empatik dan partisipatif selama proses transisi.

Konteks organisasi ini memberikan peluang analisis yang kaya, karena strategi komunikasi di lingkungan perbankan publik seperti BNI harus menyeimbangkan antara efisiensi teknologi dan sentuhan personal dalam pelayanan (Raimo et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada upaya BNI KC Pasar Mayestik dalam menerjemahkan strategi komunikasi digital menjadi praktik pelayanan yang efektif dan berorientasi pada nasabah.

Subjek dan Sumber Data

Subjek penelitian meliputi pemimpin bidang pelayanan, penyelia pemasaran, BNI Digital Assistant, serta sejumlah nasabah BNI KC Pasar Mayestik yang terlibat langsung dalam peralihan layanan digital. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yakni pemilihan informan berdasarkan kriteria relevansi dan keterlibatan langsung dalam fenomena yang diteliti (Etikan, 2016).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder.

- Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap aktivitas komunikasi antara staf dan nasabah.
- Data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal BNI, laporan tahunan, panduan komunikasi digital, serta materi promosi dan media sosial resmi perusahaan.
- Pendekatan multiperspektif ini digunakan untuk memperkaya pemahaman terhadap dinamika komunikasi strategis yang berlangsung di lapangan, sekaligus meningkatkan validitas temuan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Tiga teknik utama digunakan dalam pengumpulan data: wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan analisis dokumentasi.

1. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan ruang eksplorasi terhadap pengalaman dan persepsi informan. Menurut Brinkmann & Kvale, (2014), wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti menggali narasi pribadi informan sekaligus mempertahankan fokus penelitian. Pertanyaan difokuskan pada aspek strategi komunikasi, bentuk interaksi antara staf dan nasabah, serta persepsi terhadap efektivitas komunikasi digital BNI.

2. Observasi Lapangan

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap interaksi komunikasi di area pelayanan dan aktivitas digital banking. Observasi berperan penting dalam memahami pola komunikasi nonverbal, respon emosional nasabah, serta efektivitas saluran komunikasi yang digunakan (Angrosino, 2007).

3. Dokumentasi

Dokumen yang dianalisis meliputi pedoman komunikasi digital, laporan internal transformasi layanan, dan unggahan media sosial resmi BNI. Dokumentasi memberikan perspektif tambahan mengenai narasi institusional yang dibangun oleh BNI dalam mendukung perubahan layanan.

Prosedur Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles et al., (2018), yang mencakup tiga tahapan utama:

1. Reduksi Data (Data Reduction) – proses pemilihan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah untuk menemukan kategori dan tema utama.
2. Penyajian Data (Data Display) – penyusunan data dalam bentuk narasi, tabel, atau matriks tematik agar mudah dianalisis dan diinterpretasikan.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing & Verification) – tahap di mana pola dan hubungan antarvariabel dianalisis untuk menghasilkan pemahaman yang holistik.

Analisis tematik ini digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama seperti adaptivitas komunikasi, empati organisasi, dan efektivitas media digital dalam membangun kepercayaan nasabah. Teknik analisis ini relevan dalam konteks penelitian kualitatif karena membantu peneliti memahami makna di balik interaksi sosial yang kompleks (Braun & Clarke, 2019).

Validitas dan Reliabilitas Data

Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, digunakan triangulasi sumber, metode, dan teori. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai pihak, seperti pimpinan cabang, staf, dan nasabah. Triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Sedangkan triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan temuan dengan kerangka teori *E-Leadership Communication Adaptation Model (ECAM)* dan teori komunikasi organisasi digital (Flick, 2018).

Selain triangulasi, peneliti juga menerapkan prosedur *member checking* dengan meminta konfirmasi dari informan terhadap hasil interpretasi wawancara untuk memastikan kesesuaian data (Nowell et al., 2017). Dependabilitas data dijaga melalui pencatatan sistematis seluruh proses pengumpulan dan analisis data.

Transferabilitas hasil dijamin melalui deskripsi kontekstual yang rinci (*thick description*), sehingga pembaca dapat menilai kesesuaian hasil penelitian dengan konteks lain. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip keandalan penelitian kualitatif yang menekankan transparansi dan akuntabilitas (Creswell & Poth, 2017).

Etika Penelitian

Etika penelitian menjadi aspek penting dalam penelitian ini. Sebelum pengumpulan data dilakukan, peneliti memperoleh persetujuan dari informan melalui *informed consent* yang menjelaskan tujuan, manfaat, dan hak mereka dalam proses penelitian. Identitas informan dijaga kerahasiaannya, dan setiap kutipan hasil wawancara

disajikan secara anonim.

Peneliti memastikan bahwa proses wawancara dan observasi dilakukan dengan menghormati privasi dan kenyamanan informan. Prinsip etika penelitian ini mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh American Psychological Association (APA, 2020), termasuk dalam hal penggunaan data sekunder dan sumber media publik.

Ringkasan Metodologis

Secara keseluruhan, metodologi penelitian ini dirancang untuk menggali pemahaman mendalam mengenai praktik komunikasi strategis dalam peralihan layanan digital di BNI KC Pasar Mayestik. Pendekatan kualitatif deskriptif memberikan ruang untuk menafsirkan dinamika komunikasi yang kompleks antara organisasi dan nasabah, yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif.

Melalui kombinasi wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi, penelitian ini berupaya mengonstruksi model praktik komunikasi yang adaptif dan empatik sesuai prinsip *E-Leadership Communication Adaptation Model (ECAM)*. Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi, *member checking*, dan deskripsi kontekstual yang detail. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap teori komunikasi strategis dalam konteks digital banking, sekaligus menawarkan rekomendasi praktis bagi lembaga keuangan dalam mengelola komunikasi selama proses transformasi digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

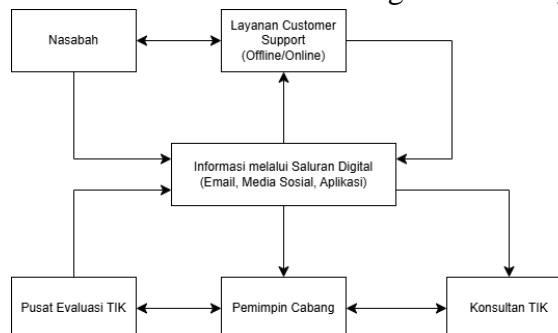
Hasil penelitian menunjukkan bahwa BNI KC Pasar Mayestik menerapkan empat strategi utama dalam menghadapi peralihan layanan digital:

1. Mengenal Khalayak: Segmentasi pasar dan analisis kebutuhan nasabah.
2. Menyusun Pesan: Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menyusun pesan yang persuasif.
3. Menetapkan Metode: Mengadopsi metode komunikasi yang adaptif dan responsif.
4. Penggunaan Media: Memanfaatkan media sosial dan berbagai saluran komunikasi lainnya.

Selain itu, pendekatan ECAM yang menekankan pada kepemimpinan digital adaptif terbukti efektif dalam membangun kepercayaan nasabah selama proses transisi. Feedback dari nasabah menunjukkan bahwa meskipun terdapat tantangan dalam memahami layanan digital baru, mayoritas merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh staf BNI.

Alur Komunikasi dalam Mendukung Transisi Layanan

Diagram Alur Komunikasi dalam Mendukung Transisi Layanan Digital



Pendekatan komunikasi di PT. Bank Negara Indonesia KC Pasar Mayestik telah berkembang secara signifikan setelah transformasi digital. Strategi ini mendukung

kepemimpinan digital dengan memastikan responsivitas, fleksibilitas, dan evaluasi berbasis data, sesuai dengan teori ECAM. Berikut ini merupakan diagram alur yang dapat memberikan gambaran sistematis tentang peningkatan tersebut.

Strategi komunikasi BNI Kantor Cabang Pasar Mayestik menghadapi Peralihan Layanan Digital. Strategi komunikasi yang dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia Cabang Pasar Mayestik dalam menghadapi peralihan layanan digital diimplementasikan dengan dua strategi yaitu strategi komunikasi menggunakan ECAM (E-Leadership Adaption Model) dalam rangka mengetahui rancangan dari manajemen perusahaan, serta menggunakan strategi komunikasi dalam menghadapi peralihan digitalisasi.

Strategi yang digunakan oleh PT Bank Negara Indonesia (BNI) Kantor Cabang Pasar Mayestik dalam menghadapi peralihan layanan digital dengan teori ECAM (E-Leadership Adaption Model) melalui pendekatan yang sistematis dalam penyebaran teknologi (Liu, 2012) yaitu:

a. Sifat dan Keterampilan

Sifat adaptif dan komunikatif menjadi kunci dalam peralihan layanan digital BNI KC Pasar Mayestik. Adaptivitas, yang memungkinkan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan signifikan, berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan kepemimpinan (Hidayat & Galib, 2022). Sifat komunikatif yang ditunjukkan oleh karyawan, melalui bahasa yang mudah dipahami dan sikap santun, turut menciptakan pengalaman positif bagi nasabah (Kalsum, 2021).

Strategi komunikasi di BNI KC Pasar Mayestik didukung oleh budaya kolaboratif yang meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Budaya ini mengutamakan komunikasi terbuka, saling percaya, dan fokus pada tujuan bersama, yang memperkecil resistensi terhadap perubahan (Fadhlurrohman, M. T Wardhani, 2024). Ini juga membantu dalam mengarahkan energi dan upaya ke arah pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Nasution & Hermawan, 2024). Keterbukaan dalam berbagi informasi membantu mengurangi ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan.

Keterampilan interpersonal pimpinan juga penting dalam menjalankan strategi ini. Pimpinan harus mampu menangani masalah, mengumpulkan informasi, dan memiliki empati, kemampuan mendengarkan, serta komunikasi yang jelas. Keterampilan ini memungkinkan pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan tim dan memfasilitasi perubahan (Sundari et al., 2024).

Selain itu, keterampilan analitis juga diperlukan untuk menyesuaikan layanan berdasarkan data nasabah. Kemampuan untuk menganalisis informasi secara kritis membantu dalam memecahkan masalah dan merancang solusi yang tepat selama peralihan digital (Yuwono et al., 2022).

b. Kesadaran Aktif terhadap Teknologi Informasi dan Komunikasi

Pimpinan dan karyawan BNI KC Pasar Mayestik secara aktif mengikuti pelatihan, seminar, dan pendidikan lainnya untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi kemajuan teknologi. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan keterlibatan dalam organisasi (Rosmayati & Maulana, 2021).

Langkah ini penting untuk menjaga relevansi di tengah perkembangan pesat teknologi finansial (fintech) dan digitalisasi perbankan, yang mempengaruhi cara layanan perbankan diberikan. Dalam era digital, penting bagi setiap individu di organisasi, baik manajer maupun staf, untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan agar dapat merespons perubahan dengan cepat dan efektif.

Kesadaran ini berpengaruh pada keterampilan kepemimpinan dalam strategi komunikasi layanan digital. Pengembangan keterampilan ini meningkatkan kemampuan kepemimpinan, baik pada level individu maupun organisasi. Karyawan juga perlu mengembangkan kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri, terutama dalam memanfaatkan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Keterampilan seperti interpersonal, membangun kepercayaan, dan pengambilan keputusan, sangat penting untuk mendukung kepemimpinan yang efektif (Bakhtiar, 2022).

c. Evaluasi Kualitas dari TIK

Evaluasi kualitas Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam penerapan strategi komunikasi layanan digital adalah proses yang kompleks dan mencakup berbagai aspek. Evaluasi ini tidak hanya menilai aspek teknis sistem TIK, tetapi juga melibatkan manajerial, operasional, dan strategis untuk memastikan solusi teknologi yang diterapkan mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

Dalam konteks perbankan, di mana digitalisasi berlangsung cepat, evaluasi TIK sangat penting untuk mempertahankan daya saing dan memberikan pengalaman optimal bagi nasabah. Proses evaluasi dilakukan dengan mengukur beberapa parameter kunci, seperti keandalan, kecepatan, dan keamanan sistem. Keandalan sistem, khususnya, merujuk pada kemampuannya untuk beroperasi tanpa gangguan, mengingat downtime dapat berdampak serius pada operasi dan kepuasan nasabah. Kualitas sistem dan informasi secara keseluruhan mempengaruhi tingkat kepuasan pengguna DeLone dan McLean dalam (Rukmiyati & Budiarta, 2016).

d. Kesiapan untuk Menginvestasikan Usaha

Transformasi teknologi yang pesat menunjukkan dampak signifikan dalam berbagai sektor, termasuk sosial, ekonomi, kesehatan, ritel, manufaktur, dan pendidikan (Torkayesh & Torkayesh, 2021). PT Bank Negara Indonesia (BNI) secara proaktif menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk pelatihan teknologi serta pembaruan infrastruktur guna memastikan karyawan dapat memanfaatkan teknologi terbaru dalam peralihan layanan digital. Pendekatan ini mencakup pelatihan intensif dan pengembangan infrastruktur yang mendukung penerapan teknologi baru, termasuk perangkat keras, perangkat lunak, dan sistem pendukung yang diperlukan. Tujuannya adalah menciptakan ekosistem kerja yang mendukung adopsi teknologi secara optimal dalam operasional sehari-hari.

Karyawan BNI menunjukkan komitmen tinggi terhadap pengembangan keterampilan digital, yang sejalan dengan tren global di sektor perbankan yang terus bertransformasi. Kolaborasi perusahaan dalam mengembangkan keterampilan karyawan melalui fasilitas pelatihan terkait teknologi berpotensi meningkatkan daya saing BNI dengan memanfaatkan peluang digitalisasi. Digitalisasi memberikan tekanan pada perusahaan untuk menemukan model yang tepat dan memanfaatkan peluang pasar yang berkembang (Bouwman et al., 2019).

e. Kondisi yang Mendukung

PT Bank Negara Indonesia (BNI) memberikan dukungan teknis berkelanjutan untuk mendukung transformasi digital organisasi. Dukungan ini meningkatkan fleksibilitas karyawan dalam menjalankan tugas dengan baik dan optimal (Burhan, 2024). BNI tidak hanya fokus pada pengadaan teknologi, tetapi juga memastikan karyawan memiliki akses ke sumber daya dan panduan yang dibutuhkan untuk menggunakan teknologi secara efektif.

Salah satu bentuk dukungan ini adalah penyediaan perangkat keras dan perangkat lunak terbaru yang meningkatkan efisiensi operasional. Kebijakan ini mencakup penyediaan infrastruktur teknologi yang memadai untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas karyawan (Burhan, 2024).

Tim IT internal BNI memainkan peran penting dalam memberikan bantuan teknis. Setiap karyawan bertanggung jawab mengelola dan memelihara infrastruktur teknologi, serta memberikan konsultasi dan pelatihan kepada karyawan. Tim ini memastikan masalah teknis dapat diselesaikan dengan cepat, sehingga mengurangi risiko gangguan operasional.

f. Niat untuk Menggunakan TIK

Pemimpin PT Bank Negara Indonesia (BNI) secara aktif mengadopsi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sebagai bagian penting dari strategi kepemimpinan. Karyawan menyadari bahwa penerapan TIK tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menjadi elemen kunci dalam manajemen, baik saat ini maupun di masa depan. Dalam dunia bisnis yang semakin terdigitalisasi, TIK menjadi fondasi utama perbankan modern, dan BNI melihatnya sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing.

Integrasi TIK di BNI sangat mendukung perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Pemimpin BNI memanfaatkan perangkat lunak manajemen berbasis teknologi untuk merencanakan langkah-langkah strategis yang fleksibel dan adaptif terhadap perubahan pasar keuangan. Salah satu bentuk implementasinya adalah penggunaan virtual meeting yang mempermudah kolaborasi dan pengambilan keputusan (Permana & Widihastarini, 2023).

Selain itu, TIK juga menjadi pilar utama dalam komunikasi internal dan eksternal BNI. Penggunaan platform digital memungkinkan kolaborasi lebih lancar di antara karyawan, meningkatkan transparansi, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Dengan alat komunikasi seperti intranet perusahaan, aplikasi pesan instan, dan platform manajemen berbasis cloud, BNI menciptakan ekosistem yang mendukung kolaborasi lintas divisi.

g. Penggunaan TIK dalam Kepemimpinan

Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di BNI KC Pasar Mayestik telah berperan penting dalam mendukung komunikasi yang lebih efisien, baik di antara tim internal maupun dengan nasabah. Salah satu kontribusi utama TIK adalah kemampuannya menyediakan analisis data secara real-time, yang memungkinkan pemimpin di BNI untuk memantau kinerja operasional dan membuat keputusan strategis yang cepat dan berbasis data. Dengan informasi yang akurat dan terkini, manajemen dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan nasabah.

TIK juga meningkatkan efisiensi operasional dengan mengotomatiskan dan mengintegrasikan berbagai proses kerja, mulai dari layanan pelanggan hingga manajemen keuangan internal. Meskipun investasi besar dalam teknologi digital dapat menurunkan profitabilitas dalam jangka pendek karena biaya pengembangan dan implementasi yang tinggi, dalam jangka panjang, teknologi ini berpotensi meningkatkan efisiensi operasional dan memperbesar pangsa pasar (Tsakila et al., 2024).

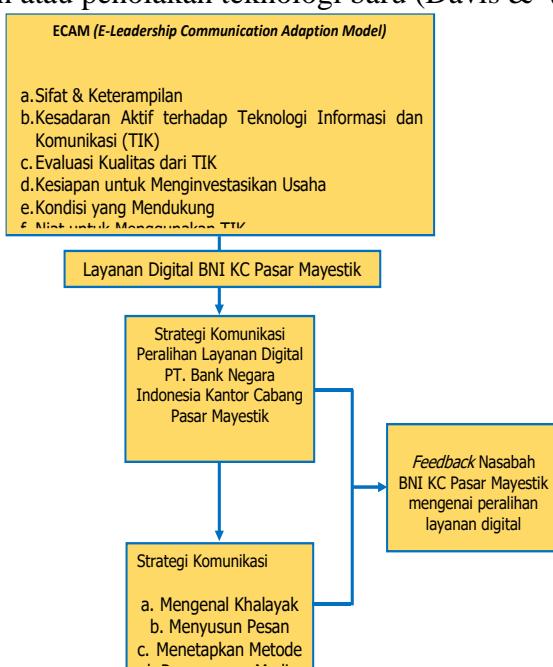
Para pemimpin BNI memanfaatkan TIK dalam strategi komunikasi untuk mengelola peralihan layanan digital dengan lebih terstruktur, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Penerapan TIK juga memungkinkan BNI

menawarkan layanan digital yang lebih personal dan responsif kepada nasabah. Dalam jangka panjang, manfaat yang paling terlihat adalah peningkatan efisiensi operasional, penurunan rasio BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional), dan peningkatan produktivitas karyawan (Tsakila et al., 2024).

Pembahasan

ECAM (*E-Leadership Communication Adaption Model*)

ECAM (*E-Leadership Communication Adaption Model*) merupakan sebuah model yang diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Venkatesh et al. Model ini meneliti pola adopsi teknologi di kalangan anggota organisasi melalui pendekatan sistematis dalam penyebaran teknologi (Ramadhani & Jaya, 2022). Dalam proses ini ECAM mempertimbangkan berbagai faktor seperti dampak teknologi itu sendiri, proses difusi industri, dukungan yang diberikan oleh organisasi, serta sikap dan respons individu terhadap penerimaan atau penolakan teknologi baru (Davis & Venkatesh, 2022).



Penafsiran lain tentang Teori *E-Leadership Communication Adaption Model* (ECAM) merujuk pada suatu konsep yang merupakan kajian atau model khusus dalam bidang literatur mengenai komunikasi dan kepemimpinan digital (Balthazard & Cooke, 2022). Selain itu, ECAM lebih menekankan pada peran dan kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola proses adopsi teknologi di dalam organisasi, dengan fokus pada bagaimana pemimpin secara aktif terlibat dalam fase-fase penting dari adopsi teknologi (Y. H. C. Pratama, 2022).

Kendala dalam informasi rinci mengenai teori ini yaitu tidak tersedia secara langsung dalam bentuk jurnal atau publikasi yang jelas dan mudah diakses. Hal ini dikarenakan istilah "ECAM" tampaknya belum umum digunakan atau belum diakui sebagai istilah standar dalam literatur akademik yang ada saat ini (Titus & DuBois, 2019). Dengan kata lain, meskipun teori ini memiliki relevansi dan potensi untuk menjelaskan dinamika komunikasi kepemimpinan di era digital, informasi terkait masih terbatas dan perlu eksplorasi lebih lanjut dalam konteks penelitian dan penerapan praktis.

Model ini menekankan pentingnya penyebaran teknologi yang dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti dampak teknologi itu sendiri, proses difusi industri, dukungan organisasi, serta sikap individu terhadap

penerimaan atau penolakan teknologi. Menurut Ajabar, ECAM fokus pada kepemimpinan digital, terutama dalam konteks adopsi teknologi oleh individu. Model ini juga menjelaskan bahwa untuk mencapai adopsi teknologi pada tingkat individu, seorang pemimpin harus memiliki niat atau motivasi yang kuat untuk menggunakan teknologi digital (Ajabar & Ramadhani, 2022b).

1. Strategi Komunikasi

Implementasi Strategi ECAM (*E-Leadership Communication Adaptation Model*) di BNI Kantor Cabang Pasar Mayestik diterapkan melalui pendekatan sistematis yang melibatkan penguatan kesadaran teknologi, penggunaan media komunikasi yang efektif, serta pengelolaan kendala dalam transisi layanan digital. Berikut ini adalah implementasi rinci yang mencakup strategi ECAM hasil wawancara dalam penelitian yang dilakukan:

a. Strategi ECAM Meningkatkan Kesadaran terhadap Teknologi Informasi di Kalangan Pimpinan dan Staf

Implementasi strategi ECAM di BNI KC Pasar Mayestik dimulai dengan meningkatkan kesadaran pimpinan dan staf terhadap pentingnya teknologi informasi (TIK). Pimpinan dan staf BNI KC Pasar Mayestik menunjukkan kesadaran yang tinggi terhadap perkembangan teknologi dengan mengikuti berbagai pelatihan dan program edukasi. Salah tiga cara yang dilakukan adalah melalui pelatihan rutin, seminar, dan kursus daring untuk memperbarui pengetahuan tentang teknologi terkini.

Selain itu, pimpinan sudah berperan sebagai pemimpin adaptif yang memberikan contoh dengan menunjukkan komitmen terhadap teknologi. Pimpinan juga menekankan pentingnya kolaborasi dan keterbukaan dalam mengelola perubahan digital. Dengan demikian pimpinan menunjukkan sifat adaptif dengan merespons cepat terhadap perubahan teknologi dan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan melalui pelatihan rutin. Staf secara aktif berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan teknologi mereka.

Dari rumusan strategi tersebut, maka berikut adalah strategi komunikasi yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Pasar Mayestik dalam menghadapi peralihan layanan digital :

1. Mengenal Khalayak

- Melakukan segmentasi pasar untuk memahami karakteristik kelompok pelanggan.
- Menyesuaikan konten komunikasi agar relevan dengan kebutuhan dan preferensi pelanggan, baik melalui media digital maupun tatap muka.

2. Menyusun Pesan

- Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.
- Menyusun pesan yang jelas, persuasif, dan mudah dipahami, dengan bahasa yang sederhana namun menarik.
- Menggunakan unsur persuasif untuk mendorong pelanggan beradaptasi dengan layanan digital.

3. Menetapkan Metode

- Menggunakan analisis kebutuhan komunikasi dan feedback audiens.
- Mengadopsi metode komunikasi yang adaptif, responsif, dan berbasis teknologi.

4. Penggunaan Media

- Memanfaatkan media sosial sebagai saluran utama dalam penyampaian pesan.
 - Menggunakan berbagai saluran komunikasi seperti email, website, dan materi cetak, tergantung pada preferensi audiens.
5. Pendekatan ECAM (E-Leadership Communication Adaption Model)
- Mengedepankan sifat adaptif dan komunikatif dalam menghadapi perubahan digital.
 - Membangun budaya kolaboratif, keterbukaan informasi, dan fokus pada tujuan bersama.
 - Mengintegrasikan media digital dalam strategi komunikasi, dengan dukungan investasi teknologi dan evaluasi kualitas secara berkala

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini maka temuan yang diperoleh melalui penelitian ini tentang “Strategi Komunikasi Peralihan Layanan Digital PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Pasar Mayestik” adalah sebagai berikut:

Strategi komunikasi yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (BNI) KC Pasar Mayestik dalam transisi ke layanan digital terbukti efektif melalui beberapa pendekatan utama dilakukan dengan cara pemberian pelatihan yang diberikan kepada staf, komunikasi empatik dengan nasabah, kolaborasi tim internal, dan penggunaan media sosial yang strategis. Strategi-strategi tersebut mencerminkan implementasi komunikasi yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi, menjadikannya model yang dapat diadopsi oleh cabang lain atau lembaga perbankan serupa dalam menghadapi transformasi digital. Pola tanggapan nasabah terhadap strategi komunikasi yang diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (BNI) KC Pasar Mayestik selama peralihan ke layanan digital menunjukkan beberapa tren utama yang relevan dengan keberhasilan transformasi. Hal ini dapat dilihat dari kebutuhan akan panduan tambahan, apresiasi terhadap kemudahan layanan digital, respon terhadap komunikasi empatik, dan ketergantungan pada fasilitas fisik sebagai dukungan tambahan. Pola tanggapan nasabah menegaskan pentingnya pendekatan komunikasi yang personal, responsif, dan adaptif dalam mendukung transformasi digital.

Daftar Pustaka

- Ajabar, A., & Ramadhani, N. (2022a). Digital Banking and Consumer Adoption in Indonesia. *International Journal of Finance and Banking*, 10(1), 23–40.
- Ajabar, A., & Ramadhani, N. (2022b). E-Leadership Communication Adaption Model dalam Proses Transformasi Digital. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 14(2), 45–60.
- Angrosino, M. (2007). *Doing Ethnographic and Observational Research*. SAGE Publications.
https://www.google.co.id/books/edition/Doing_Ethnographic_and_Observational_Res/XEDKGQencScC?hl=en&gbpv=0
- Bakhtiar. (2022). Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan. *Bidayah: Studi Ilmu-Ilmu Keislaman*.
- Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2022). Virtual Leadership and Communication: How Leaders Influence Team Outcomes in Digital Environments. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5).
- Bank Indonesia. (2022). *Laporan literasi keuangan dan digital Indonesia*. BI Press.
- Bouwman, H., Nikou, S., & Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of

- digitalizing SMEs? Elsevier: *Telecommunications Policy*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2014). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing Third Edition*.
- Burhan, A. W. (2024). Pengaruh Organizational Culture, Perceived Organizational Support, dan Self Efficacy terhadap Employee Engagement dengan Mediasi Digital Transformation di BNI KC Yogyakarta. Universitas Islam Indonesia.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.).
- Davis, F. D., & Venkatesh, V. (2022). The Technology Acceptance Model: A Review and Future Directions. *Journal of Information Technology*, 37(3).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.).
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., & Upadhyay, N. (2021). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102211. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fadhlurrohman, M. T Wardhani, Z. (2024). Pengaruh Budaya Kolaboratif Dan Lingkungan Kerja Yang Kondusif Terhadap Kinerja Karyawan IT Di Organisasi BRIN. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital (JUMABEDI)*.
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research*.
- Hidayat, M., & Galib, M. (2022). Pengaruh perilaku adaptif dan budaya Organisasi pada perusahaan keluarga terhadap kepuasan kerja karyawan melalui sukses kepemimpinan sebagai variabel intervening. *AkMen*.
- Kalsum, U. (2021). *Analisis Strategi Implementasi Corporate Culture Bank Sumut Cabang Syariah Sibolga Pada Masa Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Islam*. UIN Sumatera Utara.
- Kowal, J., & Pankowska, M. (2021). Digital communication in banking services: Customer perspectives. *Journal of Business Research*, 134, 355–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.034>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., & Kailer, N. (2021). Digital transformation in business and management research. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120650.
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1313–1317.
- Liu, Q. (2012). Induction Healing of Porous Asphalt Concrete Faculty of Civil Engineering and Geosciences. *TU Delft, The Netherlands*.
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). Value-based communication and employee trust in leadership. *Journal of Public Relations Research*, 32(1--2), 34–49.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*.

- Nasution, A. E., & Hermawan, B. (2024). Studi Kinerja Karyawan: Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 7(2).
- Nguyen, B., Simkin, L., & Canhoto, A. (2022). The dark side of digital personalization. *Computers in Human Behavior*, 126, 106985.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). *Thematic Analysis : Striving to Meet the Trustworthiness Criteria*. 16, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Nugroho, Y., & Sihombing, M. (2021). Building trust through digital customer communication in Indonesian banking. *Asian Journal of Communication*, 31(4), 335–353.
- Permana, G. P., & Widihastarini, I. A. (2023). Analisis Kesesuaian Tugas dan Teknologi pada Pengambilan Keputusan pada Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Virtual Meeting Menggunakan Model Modified Task Technology Fit. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*.
- Pratama, D., & Permana, A. (2020). Customer resistance and adaptation to digital transformation. *Indonesian Journal of Business and Management Research*, 9(2), 55–69.
- Pratama, Y. H. C. (2022). Analisis E-Leadership Pada E-Government Pemerintah Daerah Demi Menyukseskan Transformasi New Normal Di Era Pandemi Covid-19. *JATISI (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 9(2).
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals*, 13(1), 308–341.
- Raimo, N., de Bellis, F., & Vitolla, F. (2023). Customer engagement in digital banking. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103235.
- Rosmayati, S., & Maulana, A. (2021). Dampak pembelajaran di era new normal di masa pandemi corona virus disease 2019 (Covid-19). *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi*, 1(2).
- Rukmiyati, N. M., & Budiarta, I. K. (2016). Pengaruh kualitas sistem informasi, kualitas informasi dan perceived usefulness pada kepuasan pengguna akhir software akuntansi (studi empiris pada hotel berbintang di Provinsi Bali). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 5.
- Sturm, B., Antonakis, J., & Atwater, L. (2021). Communicating change: Leadership communication and trust. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101521.
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Harmoni dan Produktivitas di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika (JCA)*, 1(3).
- Susanti, D., Sihotang, M., & Rini, E. (2023). Digital transformation and customer relationship management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 10(1), 11–22.
- Titus, R. L., & DuBois, P. S. (2019). The Evolution of Leadership Models: A Comprehensive Review. *Journal of Leadership Studies*, 13(4).
- Torkayesh, A. E., & Torkayesh, S. E. (2021). Evaluation of information and communication technology development in G7 countries: An integrated MCDM approach. *Elsevier: Technology in Society*, 66.
- Tsakila, N. F., Wirahadi, M. A., Fadilah, A. A., Simanjuntak, H., & Siswajanty, F. (2024). Analisis dampak fintech terhadap kinerja dan inovasi perbankan di era ekonomi digital. *Indonesian Journal of Law and Justice*, 1(4).
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., &

- Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Yuwono, G. R., Sunarno, W., & Aminah, N. S. (2022). Pengaruh kemampuan berpikir analitis pada pembelajaran berbasis masalah (pbl) terhadap hasil belajar ranah pengetahuan. *Edusains*, 7(2).
- Zhang, T., Lu, C., & Torres, E. N. (2022). The role of empathy in service communication. *Service Industries Journal*, 42(9--10), 705–727.