



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.

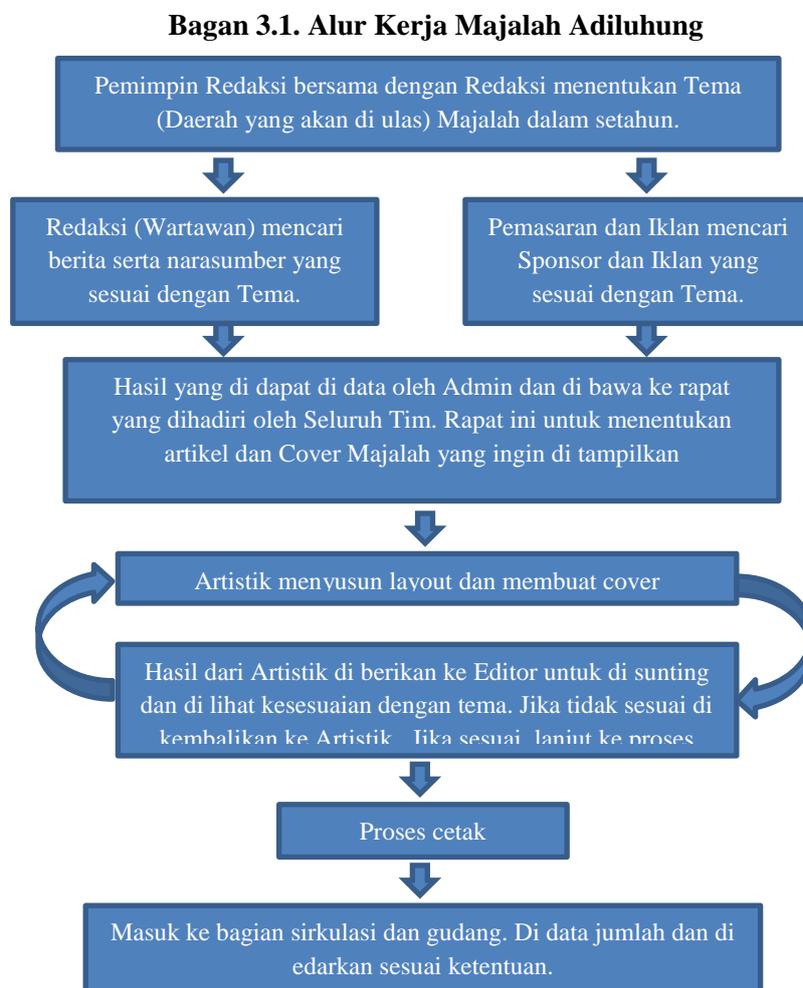
Copyright and reuse:

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 3
LAPORAN PELAKSANAAN & RANCANGAN PROYEK
TRANSFORMASI DIGITAL

3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

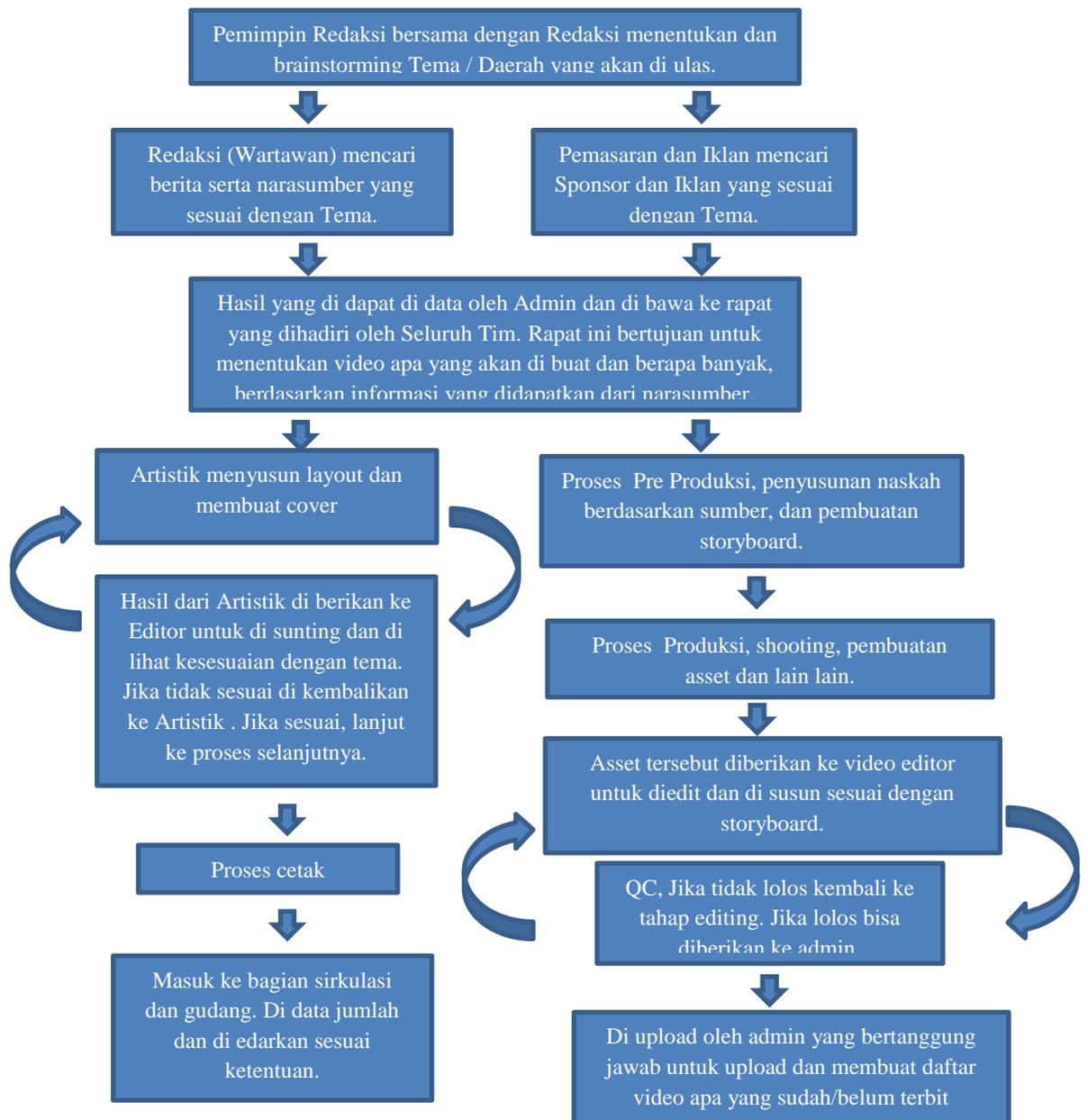
Transformasi digital telah menjadi kebutuhan dari majalah cetak saat ini. Sebelum melakukan transformasi digital, penulis menganalisa kerangka kerja yang terjadi saat ini dan digambarkan seperti ini:



Sumber: Penulis (2020)

Setelah membuat bagan di atas, penulis menganalisa bagian mana yang akan berubah atau ditambah jika terjadi transformasi media ke digital. Dan dibuatlah rencana kerangka kerja jika majalah cetak berjalan berdampingan dengan media video, yang disusun bersama dengan pemilik Majalah Adiluhung sebagai berikut:

Bagan 3.2 Rencana Alur Kerja Majalah Adiluhung dengan media Video



Sumber: Penulis (2020)

Kerangka kerja pemasaran yang seharusnya juga sudah menggunakan alat digital, akan dimaksimalkan. Seperti penggunaan Instagram, Youtube, dan Facebook. Karena adanya perubahan yang terjadi pada proses kerja yang kelak akan dilakukan, penulis akan melakukan pengukuran kemampuan digital yang ada sekarang dari Majalah Adiluhung dengan menggunakan Digital Maturity Model (DMM) dari TMForum.

1. Digital Maturity Model

Terdapat 5 dimensi di dalam DMM dari TMForum, yaitu *Customer*, *Strategy*, *Operational*, *Technology*, dan *Culture* yang harus di ukur dalam perusahaan, masing-masing dimensi mempunyai sub dimensinya masing masing.

- *Customer* : dimensi ini mengevaluasi penyedia layanan, dimana pelanggan terhubung dengan mitra. Dalam dimensi ini terdapat 4 sub-dimensi dengan kapabilitas seperti yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.1 Sub Dimensi Customers

Sub-Dimensi Customers	Kapabilitas
Customer Engagement	Mengembangkan komunikasi dengan pelanggan melalui saluran yang berbeda
Customer Experience	Memberikan pengalaman bagi pelanggan
Customer Insights and Behavior	Pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana pelanggan berpikir, merasakan, dan bertindak
Customer Trust and Perception	Membangun reputasi sehingga pelanggan merasa aman dan nyaman, ketika memberikan informasi yang sensitif

Sumber: Jimmy (2020)

- *Strategy* : dimensi ini mengevaluasi seberapa baik stratgi bisnis beroperasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Dimensi ini memiliki 7 sub dimensi yang memiliki kapabilitas seperti yang tertera pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.2 Sub Dimensi Strategy

Sub-Dimensi Strategy	Kapabilitas
Brand management	Membangun, memperkuat, dan mempertahankan kekuatan suatu merek
Ecosystem management	Memanfaatkan sumber daya dan kreativitas dari orang lain
Finance and investment	Mengatur keuangan dengan cara paling efektif dan efisien
Market and customer	Mengidentifikasi dan menargetkan segmen yang paling menguntungkan
Portfolio, ideation, innovation	Mengidentifikasi dan mengembangkan peluang untuk memberikan nilai ekonomi
Stakeholder management	Terhubung dengan pemangku kepentingan dengan baik
Strategic management	Mengalahkan para pesaing dengan mengembangkan sumber daya yang unik atau memanfaatkan kekuatan pasar

Sumber: Jimmy (2020)

- *Technology*: Dimensi ini mengevaluasi kemampuan organisasi untuk membangun, memelihara serta membuat teknologi yang selaras dengan tujuan bisnis. Pada dimensi ini, 7 sub dimensi yang memiliki kapabilitas seperti yang tertera di tabel ini:

Tabel 3.3 Sub Dimensi Technology

Sub-Dimensi Technology	Kapabilitas
Applications	Mengembangkan aplikasi
Connected things	Porses integrasi orang, proses dan teknologi untuk pemantauan dan evaluasi jarak jauh.
Data and analytic	Analisis Big Data untuk tujuan tertentu
Delivery Governance	Mengatur penggunaan teknologi digital untuk memberikan output yang maksimal
Network	Mengelola koneksi dengan pihak eksternal secara digital
Security	Melindungi sistem dan konten, agar tidak diakses oleh pihak yang tidak diinginkan
Technology Architecture	Mendesain komponen teknologi dengan cara yang paling efisien

Sumber: Jimmy (2020)

- *Operational*: Dimensi ini mengevaluasi kinerja organisasi yang mendukung siklus hidup dari alur kerja. Pada dimensi ini terdapat 6 sub dimensi yang memiliki kapabilitas seperti yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.4 Sub Dimensi Operations

Sub-Dimensi Operations	Kapabilitas
Agile change management	Menggunakan kolaborasi untuk mengubah rencana dan implementasi secara cepat
Automated resource management	Memperkirakan dan merencanakan permintaan serta sumber daya, yang sesuai untuk memenuhi tuntutan yang ada
Integrated service management	Mengintegrasikan berbagai layanan dan memberikan solusi bagi pelanggan
Real time insights and analytics	Menganalisis data segera setelah tersedia dan mendapatkan hasilnya secara cepat
Smart and adaptive process management	Mengekstraksi konten informasi yang relevan dengan proses bisnis untuk memodifikasi langkah selanjutnya

Standard and governance automation	Mengembangkan mekanisme dalam mengontrol dan mengkoordinasi pekerjaan secara otomatis di dalam organisasi
---	---

Sumber: Jimmy (2020)

- *Culture*: Dimensi ini mengevaluasi kemampuan organisasi dalam membangun budaya yang berhubungan dengan transformasi digital. Agar dapat mendukung keberhasilan dan produktifitas karyawan. Pada dimensi ini terdapat 4 sub dimensi yang memiliki kapabilitas seperti yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.5 Sub Dimensi Culture

Sub-Dimensi Culture	Kapabilitas
Culture	Membangun nilai dan perilaku yang sesuai serta mendukung pengembangan kemampuan digital untuk menciptakan nilai baru yang ada di organisasi
Leadership and governance	Memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan dan menciptakan nilai baru
Organizational design & talent	Memiliki struktur kerja yang kolaboratif dan menarik serta dapat memelihara bakat
Workforce enablement	Menjaga Komitmen karyawan untuk tetap produktif, dan memuaskan karyawan dengan memfasilitasi dan tetap terhubung.

Sumber: Jimmy (2020)

Pada masing masing sub dimensi terdapat pula kriteria yang menjadi dasar dari pernyataan dalam pengukuran kematangan digitalisasi di perusahaan.

3.2 Digital Maturity Model

Dalam memulai proses digitalisasi media cetak ke video, penulis mengikuti proses pada Kerangka Transformasi Digital dibawah ini:

Bagan 3.3 Kerangka Transformasi Digital



Sumber: Jimmy (2020)

Pada bagan 3.3 terdapat 5 tahap dalam menjalankan transformasi digital. Penulis mengikuti tahapan tersebut sebelum menggunakan Digital Maturity model dari TMForum. Tahap pertama dimulai dari *Strategy*, yang bertujuan untuk merencanakan digitalisasi dengan membuat visi dan strategi berdasarkan fokus masalah yang dimiliki untuk mencapai tujuan dalam transformasi digital. Dilanjutkan dengan *Current & Future State* untuk melihat tingkat kematangan digital perusahaan, melihat kesenjangan antara tingkat kematangan digital sekarang dengan tingkat kematangan digital yang di tuju, serta memprioritaskan sub dimensi berdasarkan visi digital yang ada. *Roadmap*, bertujuan untuk menggambarkan perkembangan perubahan sub dimensi dari yang ada sekarang untuk menuju masa depan. Tahap selanjutnya adalah tahap implementasi, pada tahap ini sudah mulai di lakukan penerapan visi dan strategi yang sudah di susun pada ketiga tahap sebelumnya.

1. *Strategy*: Permasalahan yang ada terkait proyek digitalisasi yang terjadi di Majalah Adiluhung di kaji pada tahapan ini, penulis mewawancarai pemilik Majalah Adiluhung tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan saat ini, dan mengumpulkan kritik serta saran dari pembaca Majalah Adiluhung. Saran

terbanyak adalah tentang media Majalah Adiluhung yang belum digital, serta aksesnya yang tergolong sulit. Pada tahap ini penulis sudah menemukan permasalahan yang dirasakan oleh pembaca.

2. *Current & Future State*: Dalam mengkaji kondisi digital majalah adiluhung pada saat ini, penulis melakukan pengukuran menggunakan DMM dari TMForum yang sudah di jelaskan pada sub bab sebelumnya dengan memilih beberapa Sub-Dimensi dari 5 dimensi yang ada, seperti yang ada di table di bawah ini:

Tabel 3.6 Dimensi Customer yang dipilih dari DMM-TM Forum

Customer / Pelanggan				
Sub-Dimensi	Kriteria	Indikator	Skala	Referensi
Customer Experience / Pengalaman Pelanggan	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) memiliki Visi dalam mengembangkan pengalaman pelanggan (Customer Experince) secara digital	Digital Vision / Visi Digital	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) telah merubah cara kerja menjadi digital, agar pengalaman pelanggan menjadi lebih baik.	Ways of working / Cara kerja	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) telah melakukan investasi dalam memenuhi visi terkait inisiatif digital dalam meningkatkan pengalaman pelanggan.	Budget investment/ Budget untuk Investasi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Inisiatif digitalisasi membuat tugas yang harus dilakukan pelanggan tidak harus dilakukan secara berulang.	Repetitive tasks / Pekerjaan yang berulang	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Portofolio Digital yang dimiliki Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) saat ini sudah memenuhi kebutuhan dari pengalaman pelanggan.	Current portfolio / Portfolio sekarang	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum

	Portofolio Digital yang dimiliki Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) di masa depan dapat memenuhi kebutuhan pengalaman pelanggan digital	Future portfolio / Portfolio kedepan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Pelanggan dapat dengan mudah dalam memulai berlangganan pada satu saluran, serta mudah untuk melanjutkan ke saluran lain.	Journey continuity/ Keberlanjutan Perjalanan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) dapat menangani permintaan layanan secara efektif, di semua saluran digital yang digunakan	Digital care / Pemeliharaan Digital	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Mitra digital yang bekerja sama dengan perusahaan dapat secara konsisten memenuhi visi untuk mencapai pengalaman pelanggan (Customer Experience) yang ada di organisasi.	Partner alignment / Keselarasan dengan mitra	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
Customer Insights and Behavior	Perusahaan mampu membangun pandangan pelanggan dengan lengkap, dari sumber digital yang terkait dengan nilai pelanggan	Customer 360 view /Tampilan 360 pelanggan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Seluruh fungsi bisnis dalam Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) mengetahui fondasi untuk memahami pelanggan	Shared insights/Wawasan bersama	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Semua saluran yang dimiliki perusahaan, digunakan untuk menyusun profil pelanggan	Multi-channel profiling/Pembuatan profil multi-saluran	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Target untuk pengalaman pelanggan mendapatkan informasi dari media sosial sehingga mendapatkan pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti	Social media/media sosial	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum

Sumber: Penulis (2020)

Dari table 3.6 dapat dilihat bahwa penulis mengambil 2 sub dimensi dari dimensi customer, yaitu Customer Experience dan Customer Insight &

Behaviour. Penulis memilih Customer Experience, bertujuan untuk mengukur seberapa tingkatan Majalah Adiluhung dapat memberikan pengalaman kepada pelanggan sehingga materi yang disediakan dapat berguna dalam proses mempelajari budaya Indonesia. Customer Insight & Behaviour untuk melihat perilaku dan gambaran/wawasan pelanggan, agar dapat menyediakan konten yang sesuai.

Tabel 3.7 Dimensi Strategy yang dipilih dari DMM-TM Forum

Strategy/Strategi				
Sub-Dimensi	Kriteria	Indikator	Skala	Referensi
Brand Management	Adanya strategi branding digital yang ditetapkan dengan baik dengan pedoman tentang branding, yang dapat dipahami di seluruh organisasi	Branding strategy/strategi permerekan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Adanya struktur dalam mengelola merek secara digital	Brand governance/Tata kelola merek	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Adanya Pengukuran dari analisis loyalitas pelanggan berdasarkan pengalamannya di semua saluran yang dimiliki Majalah Adiluhung	Loyalty metrics/pengukuran loyalitas	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
Market Intelligence / Kecerdasan Pasar	Peluang perkembangan digitalisasi yang terjadi di Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) teridentifikasi	Strategic insight/Wawasan strategis	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Perusahaan mengerti tentang kapabilitas dari kompetitornya	Competitor insight / Pengetahuan tentang Kompetitor	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Kegiatan pemasaran digital mendukung tujuan pemasaran secara keseluruhan sehingga mendorong adanya inovasi	Digital marketing/Marketing Digital	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum

Sumber: Penulis (2020)

Dalam dimensi strategi pada tabel 3.7, penulis memilih berfokus pada brand strategy dan market intelligence. Penulis memilih Brand strategy karena dalam mengakses informasi secara online, customer harus memiliki kepercayaan pada brand tersebut. sehingga dirasa perlu untuk mengukur dari dimensi ini. Serta perlunya mengerti tentang pasar yang dituju agar materi yang tidak banyak beredar ini dapat menasar orang yang tepat.

Tabel 3.8 Dimensi Technology yang dipilih dari DMM-TM Forum

Technology/Teknologi				
Sub-Dimensi	Kriteria	Indikator	Skala	Referensi
Emerging Technology & Applications	Proyek digital mempengaruhi metodologi untuk pengembangan aplikasi	Development Methodology/ Metodologi Pengembangan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Pemaksimalan penggunaan aplikasi digital untuk mengoptimalkan keberlanjutan dari kelincahan bisnis.	App Configurability/ Konfigurasi Aplikasi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	API (Application Programming Interface) atau Tampilan Antarmuka Pemrograman Aplikasi yang terstandarisasi dapat digunakan dalam proyek digital untuk aplikasi yang dipakai.	Standardized APIs/ Standarisasi API atau tampilan antarmuka pemrograman aplikasi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Optimalisasi sistematis dari tampilan aplikasi	Applications architecture/ Arsitektur aplikasi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Perusahaan dapat secara proaktif dapat mengelola peta jalan (Roadmap) aplikasinya	Technology Roadmaps/ Peta Jalan teknologi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Aplikasi dengan sumber terbuka dapat digunakan di berbagai sistem yang telah disetujui bersama.	Open Source/sumber terbuka	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum

	Dikelolanya teknologi baru untuk seluruh siklus hidup perusahaan.	Technology evolution/Evolusi Teknologi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
--	---	---	---	----------

Sumber: Penulis (2020)

Pada tabel 3.8 dimensi teknologi, penulis memilih 1 sub dimensi yaitu Emerging Technology & Applications agar dapat mengukur, seberapa siap dan menguasainya organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) dalam mengadopsi teknologi untuk penyampaian materi yang sebelumnya berbentuk media cetak.

Tabel 3.9 Dimensi Operations yang dipilih dari DMM-TM Forum

Operations/Operasional				
Sub-Dimensi	Kriteria	Indikator	Skala	Referensi
Integrated Service Management	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) telah mencapai layanan yang terintegrasi yang aman di seluruh platform digital.	Service Design / Desain Layanan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Perusahaan menetapkan standar model operasi dalam menyediakan layanan digital di seluruh ekosistem, menggunakan teknologi kognitif untuk meminimalkan intervensi	Operating model/Model Operasi	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) sudah mengotomatisasi layanan untuk jaminan kualitas.	Service quality management/ Manajemen kualitas layanan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum

Sumber: Penulis (2020)

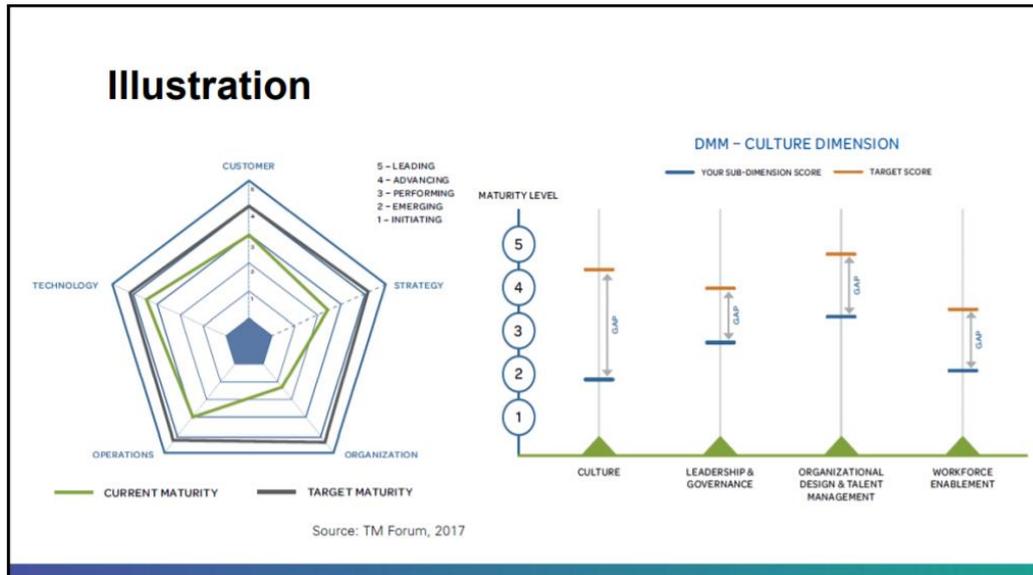
Pada tabel 3.9 dimensi operations, penulis memilih sub dimensi Integrated Service Management, karena untuk dapat membangun kepercayaan pelanggan pada platform yang dipakai Majalah Adiluhung harus dapat menangani layanan dengan baik dan cepat.

Tabel 3.10 Dimensi Culture yang dipilih dari DMM-TM Forum

Culture/Budaya				
Sub-Dimensi	Kriteria	Indikator	Skala	Referensi
Employee Enablement	Tersedianya perangkat digital yang saling terhubung sehingga meningkatkan mobilitas	Digital devices/Perangkat digital	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Platform digital dapat memfasilitasi organisasidalam mendapatkan pengetahuan ekosistem	Knowledge Management/Manajemen Pengetahuan	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan dengan keterampilan yang sesuai untuk mencapai strategi transformasi digital	Talent acquisition/Akuisisi talenta	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum
	Organisasi (dalam konteks ini Majalah Adiluhung) dapat memanfaatkan struktur kerja yang inovatif untuk menangani karyawan yang memiliki keterampilan untuk mencapai transformasi digital	Talent development/Pengembangan bakat	1 - <i>Initiating</i> 2 - <i>Emerging</i> 3 - <i>Performing</i> 4 - <i>Advancing</i> 5 - <i>Leading</i>	TM Forum

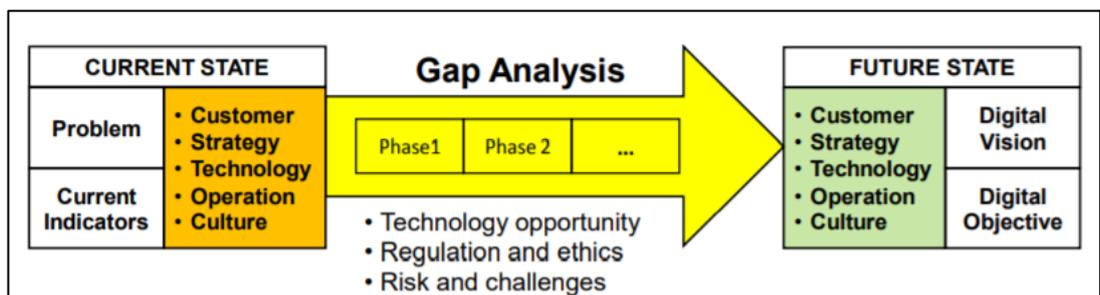
Sumber: Penulis (2020)

Setelah mengetahui keadaan sekarang, penulis akan melakukan in depth interview bersama top management untuk menentukan target yang dituju agar bisa melihat gap dari kematangan organisasi.



Gambar 3.1 Ilustrasi perbandingan kematangan organisasi sekarang dengan target organisasi kedepannya (Sumber: Jimmy,2020)

Gambar 3.1 menunjukkan ilustrasi perbandingan kematangan organisasi sekarang dengan target organisasi kedepannya. Setelah mengetahui berapa tingkat yang harus dicapai dari keadaan sekarang dengan target, kemudian penulis akan menentukan gap antara keadaan sekarang dengan target yang ingin di capai. Seperti yang tertera pada contoh gap analysis dibawah ini:



Gambar 3.2 Ilustrasi analisis gap organisasi sekarang dengan target organisasi kedepannya (Sumber: Jimmy 2020)

Gap analisis dilakukan untuk dapat melihat kesenjangan serta alasan kesenjangan itu terjadi, dengan demikian dapat mengambil langkah untuk menghilangkan gap tersebut (Sammut-Bonizzi,2015)

3. *Road map*: Pada tahapan ini sebelum membuat roadmap, penulis membuat kuisisioner setelah memilih sub dimensi mana yang akan dipilih. Pernyataan yang terdapat pada kuisisioner, diambil dari dokumen TMForum yang berupa Microsoft Excel. Disana terdapat sub dimensi dan juga kriteria apa yang harus ada di dalamnya. Kriteria tersebut yang menjadi pernyataan dalam kuisisioner. Kuisisioner tersebut disebar ke internal maupun pelanggan dari Majalah Adiluhung khususnya yang memiliki rentang umur yang masuk dalam generasi X,Y, dan Z. Didapatkan 10 responden dari kuisisioner tersebut, 4 dari pelanggan dan sisanya dari internal Majalah Adiluhung. Setelah itu hasil dari kuisisioner tersebut di validasi ke pemilik dan penulis mewawancarai, sampai tahap mana pemimpin ingin digitalisasi ini dilakukan, setelah menemukan gap nya maka penulis akan membuat roadmap agar proyek ini dapat berjalan.
4. *Implement*: Tahap implementasi adalah tahap dimana hasil dari rencana yang sudah di buat, yang berbentuk roadmap, di implementasikan di dalam perusahaan.
5. *Monitoring*: Tahap ini dilakukan setelah tahap implementasi dilakukan dan dilakukan monitoring untuk melihat perkembangan proyek tersebut, apakah sesuai dengan roadmap yang dibuat atau tidak.

3.3 Manfaat Penggunaan Teknologi

Dalam melakukan transformasi A, penulis merubah desain majalah serta media promosinya menjadi memaksimalkan penggunaan Instagram, Facebook dan Website. Dalam penggunaan Instagram, Facebook dan Website, Majalah Adiluhung dapat menggunakan tools analitik yang sudah ada untuk dapat mengetahui sebesar mana penyebaran unggahan tersebut, rentang umur berapa yang sudah melihat unggahan tersebut, serta dapat mengetahui pada tema manakah yang banyak peminatnya, sehingga dapat lebih difokuskan atau dapat ditingkatkan. Selain itu, media sosial tersebut memiliki kemampuan untuk beriklan, dan dapat diatur seberapa luas iklan yang disebar, dan menyasar ke rentang umur berapa, sehingga majalah cetak maupun digital dapat dipasarkan. Keuntungan dari pemakaian media sosial lainnya adalah memberikan peluang untuk membangun, memelihara dan memperkuat hubungan sosial dan profesional antar manusia. Sehingga dapat membantu dalam melaksanakan strategi pemasaran dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Jacobson, 2019). Perusahaan dapat mengoptimalkan kerja website dengan menggunakan SEO (Search Engine Optimisation), sehingga orang dapat menemukan website yang paling relevan dengan kata kunci yang dicari. SEO dapat diatur pada website sehingga dapat menyesuaikan dengan kata kunci yang dicari sehingga website kita akan muncul di hasil pencarian paling atas. Penggunaan SEO dapat meningkatkan awareness dari perusahaan, dan dapat melihat pesaing di keyword serupa. Selain itu SEO memiliki beberapa kelebihan yaitu jika penerapan SEO sesuai dengan target atau sesuai dengan keyword yang dicari, maka pengunjung website akan menjadi

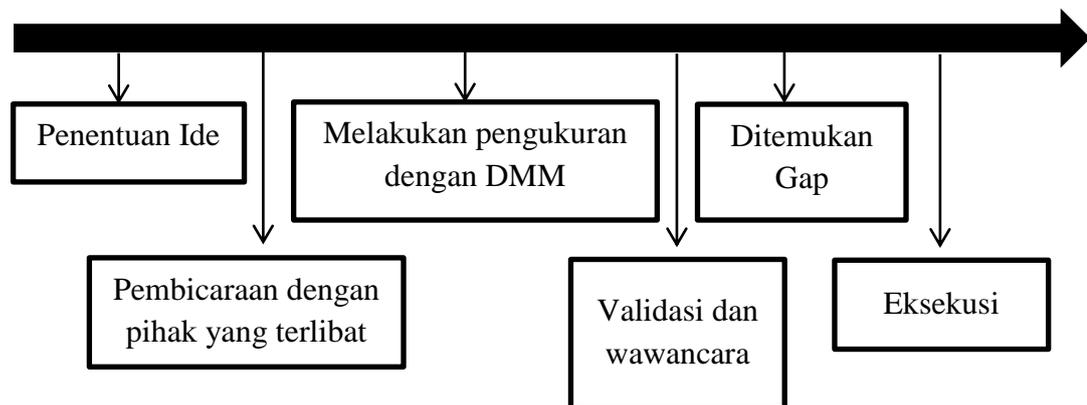
lebih banyak, dan kemungkinan untuk membeli jadi lebih besar. Kelebihan lainnya adalah tidak adanya biaya yang dibebankan untuk memasang iklan. Biaya hanya akan dibebankan jika iklan tersebut ingin di optimalkan penyebarannya. Selain itu, SEO bersifat dinamis sehingga setiap hari, hasil yang ditampilkan akan berbeda. (Chaffey, et al., 2016)

Sedangkan untuk transformasi B, digunakan video dalam memfasilitasi pelanggan agar dapat mengakses konten budaya dengan lebih mudah. Youtube adalah salah satu web video sharing yang dapat memuat dan menonton video yang diunggah secara gratis dengan penonton yang banyak (Stellarosa et al,2018) Youtube menyediakan fitur yang sesuai dengan kebutuhan penggunaanya, serta memiliki karakteristik tidak memiliki batasan durasi untuk mengunggah video; memiliki keamanan yang akurat seperti tidak mengizinkan video yang mengandung sara dan illegal; mempunyai *tools* editor sederhana untuk memotong video atau memberikan efek; serta mendapatkan honorarium jika sudah sesuai dengan ketentuan yang diberikan; selain itu Youtube mempunyai fitur yang memungkinkan penggunaanya untuk mengunduh video dan menontonnya secara offline (Faiqah, Nadjib, & Amir, 2016) Selain Youtube, Netflix juga menjadi pilihan media untuk menyalurkan video konten Majalah Adiluhung, karena Netflix menyediakan konten yang memberikan informasi kepada penggunaanya. Selain itu Netflix mempunyai aplikasi yang mudah untuk pelanggannya mencari video (Hasan,2017). Netflix telah memutuskan untuk dapat membuat konten yang dapat memuaskan pelanggannya secara internasional, dengan membuat video yang original, memiliki film dengan rating tinggi serta video bermuatan stand up

comedy dan acara TV yang populer (Mandal et al, 2017). Hal ini memungkinkan Majalah Adiluhung untuk memasukan kontennya yang original ke Netflix agar dapat dinikmati secara Internasional. Selain kedua platform tersebut, platform tiktok juga dapat menjadi pilihan platform yang dirambah oleh majalah Adiluhung dalam penyampaian konten serta media promosinya. Pada tahun 2018 tercatat bahwa Tiktok memiliki 150 juta pengguna aktif per harinya dan menjadi aplikasi yang paling banyak di unduh di kuartal pertama tahun 2018. Tiktok adalah platform video yang berbasis *User-generated Content* (UGC) yang adalah aplikasi yang memberikan kesempatan pengguna membuat konten video dan membagikannya, serta membangun jaringan pengguna sendiri (Omar et al, 2020).

3.4 Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

Sebelum melaksanakan proyek ini penulis menyusun timeline proses sebelum pelaksanaan proyek ini yang adalah sebagai berikut:



Sumber: Penulis (2020)

Gambar 3.3 Timeline Proyek Transformasi Digital

Sebelum melakukan proyek transformasi digital ini, penulis menentukan ide akan seperti apa proyek ini, lalu didiskusikan dengan pihak yang terkait dalam proyek ini. Setelah itu penulis melakukan pretest menggunakan kuisisioner berdasarkan sub dimensi dari Digital Maturity Model (DMM) milik TM Forum. Kuisisioner disebar dan mendapatkan 10 hasil, dari hasil pengukuran dengan DMM tersebut dilakukan validasi kepada management dari perusahaan tempat proyek ini dilaksanakan. Setelah melakukan validasi serta wawancara, dapat ditemukan gap antara tingkat kematangan digital perusahaan sekarang, dengan tingkat yang ingin dituju. Setelah itu akan dilakukan eksekusi proyek ini. Sebelum melakukan validasi, penulis terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas, berikut hasilnya:

1. Uji Validitas: uji validitas digunakan untuk menguji variable tersebut mengukur apa yang di ukur. Berikut hasil dari uji validitas kuisisioner yang penulis buat:

Tabel 3.11 Tabel Uji Validitas

Variable	Indikator	Uji Validitas	Keterangan
		Pearson	
Customer Experience	CX1	0.719*	Valid
	CX2	0.682*	Valid
	CX3	0.658*	Valid
	CX4	0.694*	Valid
	CX5	0.682*	Valid
	CX6	0.587	Valid
	CX7	0.399	Tidak Valid
	CX8	0.738*	Valid
	CX9	0.412	Tidak Valid
Customer Insights and Behavior	CI1	0.140	Tidak Valid
	CI2	0.917**	Valid
	CI3	0.859**	Valid
	CI4	0.795**	Valid
Brand	SBM1	0.796**	Valid

Management	SBM2	0.603	Valid
	SBM3	0.734*	Valid
Market Intelligence	SMI1	0.963**	Valid
	SMI2	0.828**	Valid
	SMI3	0.690*	Valid
Emerging Technology & Applications	TE1	0.725*	Valid
	TE2	0.727*	Valid
	TE3	0.946**	Valid
	TE4	0.446	Tidak Valid
	TE5	0.912**	Valid
	TE6	0.859**	Valid
	TE7	0.716*	Valid
Integrated Service Management	OIS1	0.910**	Valid
	OIS2	0.861**	Valid
	OIS3	0.914**	Valid
Employee Enablement	CUL1	0.922**	Valid
	CUL2	0.911**	Valid
	CUL3	0.888**	Valid
	CUL4	0.943**	Valid

Sumber: Penulis (2020)

Uji Validitas dilakukan untuk menguji ketepatan suatu instrument , apakah instrument tersebut dapat mengukur apa yang ingin diukur. (Field, 2018). Terdapat tanda * dan **, yang berarti antara variable yang dianalisis terdapat korelasi, sehingga dapat dikatakan valid. Tanda bintang satu (*) menandakan bahwa korelasi pada signifikansi berada di level 0.01 dan tanda bintang dua (**) menandakan korelasi signifikansi berada di level 0.05. Dari uji validitas tersebut dapat di simpulkan bahwa ada beberapa variable ada yang tidak valid, seperti pada variable CX7, CX9,CI1 dan TE4.

2. Uji Reliabilitas: untuk menguji informasi yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data. Berikut hasil dari uji reliabilitas yang dilakukan penulis:

Tabel 3.12 Tabel Uji Reliabilitas

Variable	Indikator	Uji Reliabilitas		Keterangan
		Cronbach	CA if deleted	
Customer Experience	CX1	0.782	0.743	Reliabel
	CX2		0.747	
	CX3		0.754	
	CX4		0.748	
	CX5		0.747	
	CX6		0.778	
	CX7		0.8	
	CX8		0.743	
	CX9		0.781	
Customer Insights and Behavior	CI1	0.729	0.803	Reliabel
	CI2		0.361	
	CI3		0.488	
	CI4		0.652	
Brand Management	SBM1	0.478	0.664	Tidak Reliabel
	SBM2		0.399	
	SBM3		0.168	
Market Intelligence	SMI1	0.774	0.362	Reliabel
	SMI2		0.665	
	SMI3		0.875	
Emerging Technology & Applications	TE1	0.882	0.874	Reliabel
	TE2		0.87	
	TE3		0.828	
	TE4		0.906	
	TE5		0.837	
	TE6		0.848	
	TE7		0.871	
Integrated Service Management	OIS1	0.873	0.818	Reliabel
	OIS2		0.865	
	OIS3		0.777	
Employee Enablement	CUL1	0.935	0.911	Reliabel
	CUL2		0.917	
	CUL3		0.934	
	CUL4		0.899	

Sumber: Penulis (2020)

Uji reliabilitas dilakukan untuk dapat mengukur konsistensi dari sebuah tes jika dilakukan berulang. Variabel dikatakan tidak reliable jika skor Cronbach Alfa nya kurang dari 0.7 karena jika skornya kurang dari itu maka biasanya konsistensinya rendah.(Hair et al, 2017) Dari uji reliabilitas pada tabel 3.12 tersebut dapat dilihat pada variable Brand Management, tidak reliable. Sehingga hasil yang tidak reliable tersebut dihilangkan dari penelitian ini.

3.5 Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Penulis membentuk studi kasus transformasi digital mengikuti format dari ICEBE2020. ICEBE2020 adalah International Conference of Economics, Business and Entrepreneurship 2020, konferensi yang diadakan di Universitas Multimedia Nusantara melalui online pada 1 Oktober 2020. Untuk Batas submisinya ada di tanggal 15 Agustus 2020. Paper yang ditulis berisi studi kasus dari Majalah Adiluhung berdasarkan laporan ini, yang juga mengangkat tema tentang dual transformasi menggunakan DMM (Digital Maturity Model). Penulis menuliskan tentang latar belakang penulisan jurnal, metode penelitian, kebaruan, hasil temuan, konklusi, implikasi serta studi kasus berdasarkan penelitian yang dilakukan di Majalah Adiluhung. Pada latar belakang penulis menuliskan bahwa dual transformasi dibutuhkan karena perusahaan merasa butuh untuk melakukan transformasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis, serta untuk dapat bisa menasar segmentasi baru yang ingin dituju.

Metode yang dipakai adalah gabungan antara kualitatif dan kuantitatif. Novelty yang didapatkan adalah belum banyak penelitian yang menggunakan strategy dual transformasi dengan pendekatan Digital Maturity model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa temuan pada penelitian ini adalah dengan DMM, penulis dapat mengetahui tingkat kematangan digital dari perusahaan dan mengetahui juga tingkat yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga dapat membuat roadmap yang dapat menjawab pertanyaan dari masalah disrupsi yang tengah dihadapi perusahaan. Penulis membuatnya dari awal Agustus 2020 dan didaftarkan pada 15 Agustus 2020.