

## Bab III

### Rancangan Proyek Transformasi Digital

#### 3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

Proses tahapan dalam transformasi digital melalui enam tahapan, seperti divisualkan oleh Gambar 3.1, yaitu *challenges or problem*, *objectives*, *capabilities*, *DMM analysis*, *initiative*, dan yang terakhir adalah *roadmap*. *Challenges or problem* adalah dimana harapan penulis terhadap pencarian masalah yang sangat berpengaruh pada perusahaan sebagai langkah awal dalam perencanaan transformasi digital. Lalu selanjutnya *objectives* adalah keadaan masa depan yang ingin dicapai oleh perusahaan. *Capabilities (system)* dimana suatu sistem yang belum ada ingin dibentuk atau suatu sistem yang sudah ada ingin diperbarui oleh perusahaan. *DMM analysis* adalah dimana penulis mengukur tingkat kematangan dari teknologi yang sudah dipakai oleh perusahaan melalui indikator *DMM* yang sesuai dengan permasalahan yang ada diperusahaan.

*Initiatives* adalah dimana perusahaan sudah menganalisis permasalahan melalui *DMM* lalu mencari cara perbaikan permasalahan yang ada. *Roadmap* adalah penjadwalan detail proyek dari transformasi digital yang akan dilakukan.



Gambar 3.1  
Sumber presentasi

Berdasarkan teori *4DX* bab 2 dan pada disiplin yang ke 2 mengenai *act on lead measure*, terdapat 2 bagian utama yaitu *lead measure* (proses pencapaian) dan *lag measure* (hasil akhir). Pada *digital transformation project* ini manajerial menginginkan adanya acuan transparansi proses (*lead measure*) agar dapat mengawasi kinerja dari para staf pemasaran dalam pencapaian target yang diharapkan dengan harapan tidak terjadi kehilangan pengawasan dan para staf pemasaran dapat mengetahui progres atau tujuan mereka secara update. Berikut penjelasan mengenai permasalahan atau tantangan, objektif, kapabilitas penelitian pada tabel 3.1

Tabel 3.1  
*Challenge/problem, objectives dan Capabilities*

<i>Challenge or Problems</i>	<i>Objectives</i>	<i>Capabilities</i>
Belum adanya transparansi penilaian proses antara staf dan manajerial.	Membuat sistem yang dapat mengatur daftar target proses yang harus dipenuhi bukan hanya target hasil akhir.	<i>Lead Measure System</i>
Belum tersedianya sistem pengawasan jarak jauh mengenai proses pencapaian target.	Membuat sistem yang dapat mencatat penyelesaian tugas oleh staf, sehingga manajerial bisa mengawasinya.	<i>Lead Measure System</i>
Penilaian berdasarkan hasil akhir.	Membuat sistem yang dapat mencatat peningkatan setiap periodenya.	<i>Lead Measure System</i>

### ***3.2 Digital Maturity Model***

Pada era digital saat ini menjadikan proses bisnis berlangsung yang awalnya konvensional ikut berubah menjadi digital dan tingkat mobilitas divisi marketing yang tinggi menjadikan para staf selalu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya secara cepat dan tepat, sehingga perusahaan perlu melakukan transformasi digital untuk memudahkan para karyawan dalam bertugas dengan memanfaatkan digital yang berkembang saat ini.

Transformasi digital yang digunakan pada penelitian peningkatan dan pengawasan kinerja terhadap karyawan pemasaran menggunakan strategi *cloud based* dalam peningkatan mahasiswa di universitas multimedia nusantara menggunakan kerangka kerja *DMM* dari jurnal *Evaluation and Improvement of Maintenance Management Performance Using a Maturity Model* yang dikembangkan oleh Marcelo Albuquerque Olivera dan Isabel Lopez yang diterbitkan tahun 2019 dan jurnal tersebut memfokuskan penilaian berdasarkan pada proses kerja bukan pada hasil akhir. Dalam pengukuran tingkat kematangan digital dalam divisi pemasaran UMN, *DMM* tersebut penulis gunakan hanya 8 dimensi yaitu *organizational culture, performance management, failure analysis, planning and scheduling of preventive maintenance activities, computerized maintenance management software, standardization and document control, human resources management, dan result management*. Selain itu

*DMM* ini memiliki 40 indikator pengukuran yang digunakan untuk mengukur 8 dimensi tersebut.

Dalam *organizational culture* beberapa penulis percaya bahwa budaya organisasi merupakan faktor penentu dalam mencapai hasil dari yang direncanakan (Fernandez et al., 2003; Garg dan Deshmukh 2006; Marquez dan Gupta 2006). Beberapa penulis mengajukan model manajemen perubahan, dimana budaya organisasi yang diutamakan adanya organisasi dengan budaya reaktif, yaitu organisasi dimana masyarakat tidak menerima perubahan dengan mudah, serta keberadaan organisasi dengan budaya proaktif yaitu organisasi dimana orang-orang berkomitmen penuh untuk berubah (Clarke dan Garside 1997).

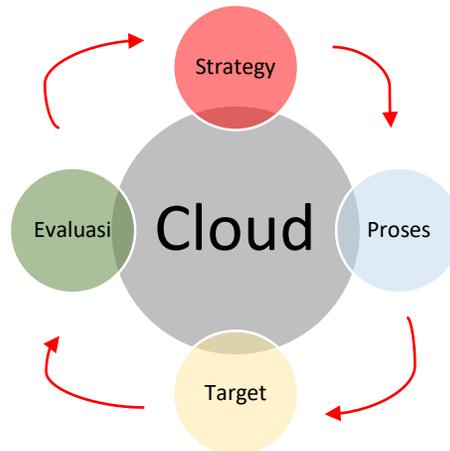
Menurut Muchri et al. (2011) dalam *performance management*, manajer membutuhkan pelacakan kinerja yang baik pada proses dan hasil kerja. Indikator kinerja, selain mendukung identifikasi tindakan perbaikan, dapat memandu perilaku karyawan dalam proses kinerja mereka, oleh karena itu indikator yang ditentukan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai lalu setelah itu indikator kinerja harus mengukur secara akurat untuk bahan evaluasi pimpinan.

Indikator *failure analysis* menerangkan bahwa keadaan yang kritis dan kegagalan harus diidentifikasi untuk menimbulkan implementasi tindakan berdasarkan risiko. Oleh karena itu, analisis memungkinkan meminimalkan, mengurangi penyebab malfungsi atau konsekuensi yang akan terjadi, dan mendeteksi kemungkinan-kemungkinan secara tepat waktu.

Dalam *planning and scheduling activities* menerangkan bahwa strategi melibatkan identifikasi, sumber daya dan kegiatan pelaksanaan untuk mencapai tujuan dalam hal penentuan batas waktu dalam proses pencapaian hasil (Kelly et al., 2007). Untuk mencapai keunggulan dan keseimbangan kerja, maka resiko dan biaya dapat diperhitungkan dalam identifikasi pelaksanaan tugas yang sudah direncanakan (Campbell et al., 2011). Dalam *computerized maintenance management system* menunjukkan agar efektif strategi harus didukung dengan kuat oleh asset berharga yaitu informasi. Sistem komputer dapat menyederhanakan dan mengurangi waktu proses kerja bila dibandingkan dengan pengerjaan manual. Menurut frenandez (2003), bahwa akan menjadi kesalahan untuk membeli sistem dengan fokus pada perangkat lunak, jika tidak mempertimbangkan kebutuhan dari penggunaan akhirnya, akibatnya modul yang tidak digunakan akan merusak potensi dari sistem tersebut.

### **3.3 Manfaat Penggunaan Teknologi**

Penulis menggunakan teknologi cloud dalam proyek DTP ini, dengan tujuan semua data proses kinerja dapat terintegrasi dengan berbagai gadget dan dapat di monitor secara real time oleh manajemen marketing. Penulis melakukan langkah awal yaitu menentukan strategi pengawasan dan meningkatkan performa karyawan pemasaran dalam pencapaian hasil dengan memanfaatkan sistem *cloud* agar manajerial dapat melihat secara *real time*.



Gambar 3.2  
Strategi *Workflow* Divisi Pemasaran UMN  
(Sumber: internal perusahaan, 2020)

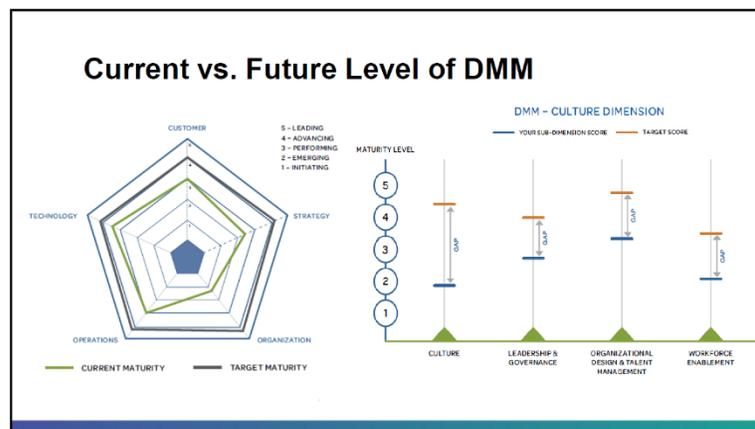
Dalam gambar 3.2 tersebut dapat dilihat bahwa sistem cloud dapat membantu manjerial dan staf dapat melihat secara real time strategi yang sudah ditetapkan sebelumnya serta pembagian tugas yang sudah di tentukan, lalu mereka dapat melihat secara transparan proses kerja para staf untuk mencapai target yang sudah ditentukan seperti absensi dan laporan kerja, dan manajerial dapat mengevaluasi serta menilai kinerja mereka dari tampilan cloud yang terlihat. Dalam gambar tersebut juga dapat dilihat bahwa para staf dapat melaporkan pekerjaan mereka dimanapun dan kapanpun, begitu juga dengan para manjerial bahwa mereka dapat melihat proses kerja stafnya kapanpun dan dimanapun karena sistem cloud dapat diakses kapan saja.

*Cloud* diharapkan dapat menjadi jalan keluar dari hilangnya pengawasan dalam proses kerja para karyawan pemasaran di UMN. Kehadiran *cloud computing* dapat mengintegrasikan berbagai macam jenis perangkat teknologi dan data kedalam layanan penyedia informasi terpadu yang dapat diakses dimanapun dan kapanpun (Sulistiyanto,

H., & Azhari, SN., 2014), dengan begitu sistem cloud dapat memberikan kemudahan data untuk menampilkan proses kerja yang sedang berlangsung secara *real time* dan memudahkan evaluasi pekerjaan karena proses terlacak disistem *cloud*.

### 3.4 Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

Dalam pelaksanaan proyek transformasi digital ini, penulis melakukan langkah awal untuk mengukur DMM dengan cara mengukur current state menggunakan main test dikarenakan dimensi pertanyaan dalam DMM yang dipilih hanya memiliki satu pertanyaan. Setelah mendapatkan hasil dari current state maka dapat dilanjutkan dengan future state yaitu tahap wawancara dengan atasan/pengambil keputusan dalam divisi marketing dengan tujuan sejauh mana pengambil keputusan menginginkan DMM berada dilevel yang diharapkan.



Gambar 3.3  
*Current vs Future Level of DMM*  
(sumber : TM forum 2017)

Dalam gambar 3.3 diatas maka dapat dilihat bahwa jika penulis mendapatkan hasil *current state* dan *future state* maka akan mendapatkan hasil seperti gambar tersebut (terdapat gap). Oleh karena itu maka penulis akan mudah menganalisis antara *DMM current state* (saat ini) dengan *future state* yaitu keinginan dari pengambil keputusan seperti pada tabel 3.1.

Tabel 3.2  
Proses dan Metode Pengukuran *Current State* dan *Future State*

	<b>Mengukur <i>Current State of DMM</i></b>	<b>Menentukan <i>Future State of DMM</i></b>
<b>Metode pengumpulan data</b>	Kuesioner	Wawancara
<b>Responden dan banyaknya</b>	Tim Marketing sebanyak 30 karyawan	Bapak Arief Setyadi S.T, MMT, selaku General Manager Business Development UMN
<b>Teknik menguji <i>main test</i></b>	Tidak dilakukan uji validitas dan realibilitas karena tiap dimensi hanya direpresntasikan oleh 1 item pengukuran dari literatur jurnal <i>Evaluation and Improvement of Maintenance Management Performance Using a Maturity Model</i>	Merekam dan mencatat hasil wawancara
<b>Meningkatkan kualitas alat ukur (<i>main test</i>)</b>	Menterjemahkan item pengukuran ke bahasa indonesia agar mudah dipahami oleh responden	Mengembangkan protokol wawancara

Penulis mengolah data *current state* dengan menggunakan mode dengan hasil terlampir. Dalam *current state* tersebut maka dapat dilihat bahwa ada dimensi yang

memiliki level tertinggi dan ada dimensi yang memiliki level terendah. Hal tersebut berdasarkan dari hasil penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan marketing dan business development. Adapun hasil dari current state adalah sebagai berikut.

Tabel 3.3  
Hasil *Current State* Pemasaran UMN

<b>Dimensi</b>	<b>Level</b>
<b>Organizational Culture</b>	2. Perubahan diterima tetapi belum sepenuhnya. Kebutuhan untuk perbaikan berkelanjutan telah diidentifikasi, tetapi belum diadopsi.
<b>Performance Management</b>	2. Hasil kinerja dihitung secara menyeluruh (setahun sekali), dengan fokus pada indikator teknis yang ditentukan untuk semua karyawan.
<b>Failure Analysis</b>	4. Analisis kegagalan dilakukan secara berkala dan menggunakan metode baku. Selain itu sesekali juga dilakukan identifikasi risiko kegagalan yang krtikal, dan melakukan tindakan agar dapat meminimalkan terulangnya kegagalan yang sama.
<b>Planning and Scheduling</b>	5. Perencanaan kerja dievaluasi berkala berdasarkan kegagalan dan target kerja.
<b>Dimensi</b>	<b>Level</b>
<b>CMMS</b>	1. Tidak adanya software pengawasan proses kerja.

<b>Standardization Document Control</b>	2. Dokumentasi pelaporan proses/hasil kerja tidak terorganisir.
<b>Human Resource</b>	4. Pelatihan melibatkan karyawan dengan kesesuaian tingkatan/bagian tertentu saja.
<b>Result Management</b>	4. Adanya pengontrolan biaya dengan mengukurnya dan diaudit.

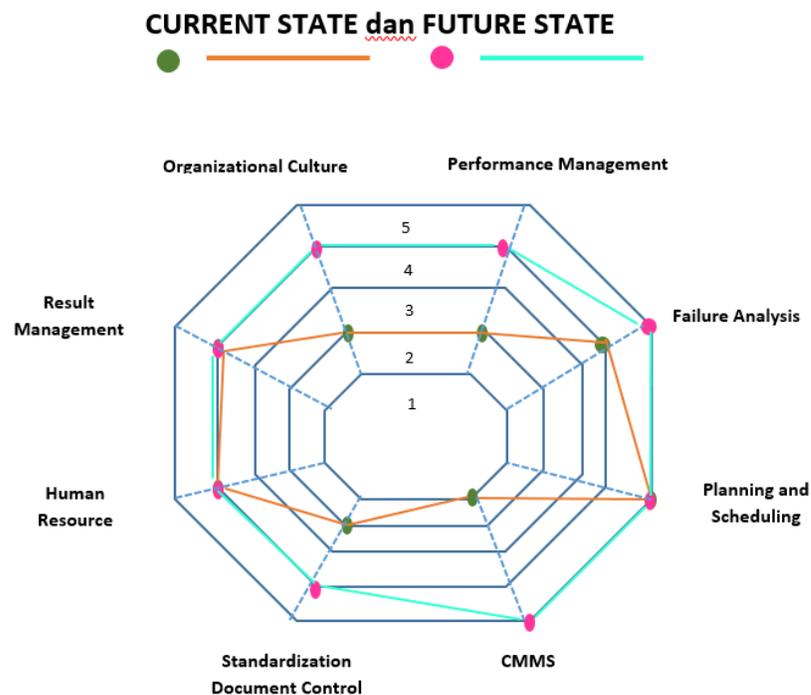
Dalam menentukan future state, penulis menyiapkan protokol wawancara sebagai pedoman dalam pelaksanaan kepada atasan atau pengambil keputusan dalam perusahaan. Protokol wawancara (terlampir) ditulis berdasarkan dengan apa yang ingin penulis teliti dan hasil dari current state yang sudah diterima (terlampir). Ada pun hasil dari current state dan future state sebagai berikut.

Tabel 3.4  
Hasil *Future State* Pemasaran UMN

<b>Dimensi</b>	<b>Level</b>
<b><i>Organizational Culture</i></b>	4. Perubahan diterima dan dianggap penting. Tindakan untuk perbaikan berkelanjutan dengan metode yang sudah ditetapkan.
<b><i>Performance Management</i></b>	4. Hasil kinerja dihitung secara berkala (perminggu/perbulan), dengan memperhatikan

	permaslaah perusahaan agar dapat mendukung pengambilan keputusan yang tepat.
<b><i>Failure Analysis</i></b>	5. Dilakukan pengukuran secara berkala berbagai macam resiko kegagalan yang kritikal, dan melakukan tindakan sehingga tidak adanya kegagaln yang sama terulang kembali.
<b><i>Planning and Scheduling</i></b>	5. Perencanaan kerja dievaluasi berkala berdasarkan kegagalan dan target kerja.
<b><i>CMMS</i></b>	5. Software yang ada saat ini sangat mendukung proses kerja dan terhubung antar gadget.
<b><i>Standardization Document Control</i></b>	4. Dokumentasi pelaporan proses/hasil kerja sudah diatur dan dapat diakses dengan mudah.
<b><i>Human Resource</i></b>	4. Pelatihan melibatkan karyawan dengan keseuaian tingkatan/bagian tertentu saja.
<b><i>Result Management</i></b>	4. Adanya pengontrolan biaya dengan mengukurnya dan diaudit.

Dari kedua tabel tersebut maka dapat dilihat adanya perbedaan antara keadaan saat ini dengan harapan dari pimpinan. Perbedaan ini terjadi dikarenakan permasalahan yang ada didivisi marketing yaitu kehilangan pengawasan sehingga karyawan kehilangan kinerja mereka. Jarak tersebut dapat dilihat dari gambar sebagai berikut.



Gambar 3.4  
*Current vs Future State* Universitas Multimedia Nusantara  
 (Sumber: Internal perusahaan, 2020)

### 3.5 Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Penulis merancang pembentukan studi kasus transformasi digital berdasarkan jurnal dari *Evaluation and Improvement of Maintenance Management Performance Using a Maturity Mode* dimana jurnal tersebut membahas mengenai bagaimana melakukan penilaian kerja berdasarkan proses bukan hasil. Hal tersebut sesuai dengan

permasalahan yang terjadi pada studi kasus yang diteliti. Dari jurnal tersebut lalu dikembangkan menjadi beberapa tahapan yaitu mencari *current state* dan *future state* dengan tujuan untuk melihat kematangan teknologi saat ini dan keinginan dari pimpinan perusahaan.

Dalam jurnal tersebut juga dibahas bagaimana menggunakan teknologi untuk mengawasi proses dalam kinerja karyawan agar lebih efektif dan efisien. Dalam studi kasus di divisi marketing UMN, belum adanya teknologi yang dapat mengakomodir pengawasan secara *real time* dan kesulitan pelaporan karyawan kepada atasannya. Oleh karena itu jika memanfaatkan transformasi digital ini maka segala bentuk proses kinerja karyawan dapat terukur dan bahkan dari untuk budget pengeluaran pun juga dapat diprediksi.

Selain itu, manfaat yang dapat dirasakan oleh para staf marketing UMN adalah adanya *guide line* untuk melakukan pekerjaan mereka perhari atau perminggu serta mereka dapat dengan mudah memberikan laporan secara *real time* dengan tanggapan balik dari atasan mereka. Secara keseluruhan dalam melakukan *digital transformation project* ini maka perusahaan akan memberikan proses kerja yang efektif dan efisien. Efisiensi yang terjadi adalah dari segi pengeluaran, karena segala bentuk penugasaan diluar kantor atau dalam pendukung operasional tercatat dengan rapih dan terawasi dengan baik oleh manajemen sehingga karyawan memiliki tanggung jawab penuh terhadap biaya yang dikeluarkan dengan output yang maksimal. Sebagai contoh dalam efisiensi adalah munculnya tampilan kebutuhan biaya yang dipergunakan untuk

menjalankan acara disuatu daerah dengan target peserta yang sudah ditentukan, dengan begitu manajemen akan melihat secara transparansi dan real time sehingga manajemen dapat memberikan dorongan dalam pencapaian target kepada karyawan.

Selain itu dari efektifitas terjadi dalam hal komunikasi dengan manajemen dalam hal memangkas waktu pengambilan keputusan dengan melihat dasar keadaan data *real time* yang terjadi dilapangan. Sebagai contoh dalam komunikasi efektifitas adalah adanya laporan kerja karyawan setiap waktu saat dilapangan termasuk memaparkan kebutuhan sekolah saat itu dan jumlah mhasiswa dari sekolah tersebut disaat waktu yang sama, dengan begitu manajemen bisa melihat langsung data tersebut dan dapat memberikan timbal balik dalam persetujuan akan pengajuan yang sudah dilampirkan diaplikasi tersebut. Dengan begitu waktu proses pengambilan keputusan manajemen dapat dipangkas dan dapat memutuskan saat itu juga.

Pengawasan dalam penugasan kerja yang jelas dalam kesehariannya (*leading indicator*) dan tidak adanya kehilangan pengawasan terhadap para staf saat bekerja didalam kantor atau diluar kantor memungkinkan terjadinya pemotongan proses bisnis dan waktu tunggu pengambilan keputusan. Akibat dari adanya hal tersebut maka akan terjadi bentuk *optimal* dalam kinerja karyawan dan meningkatkan performa karyawan dalam pencapaian target kerja sehingga akan mengurangi terjadinya *human eror* oleh karyawan ketika bertugas dilapangan.