



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.

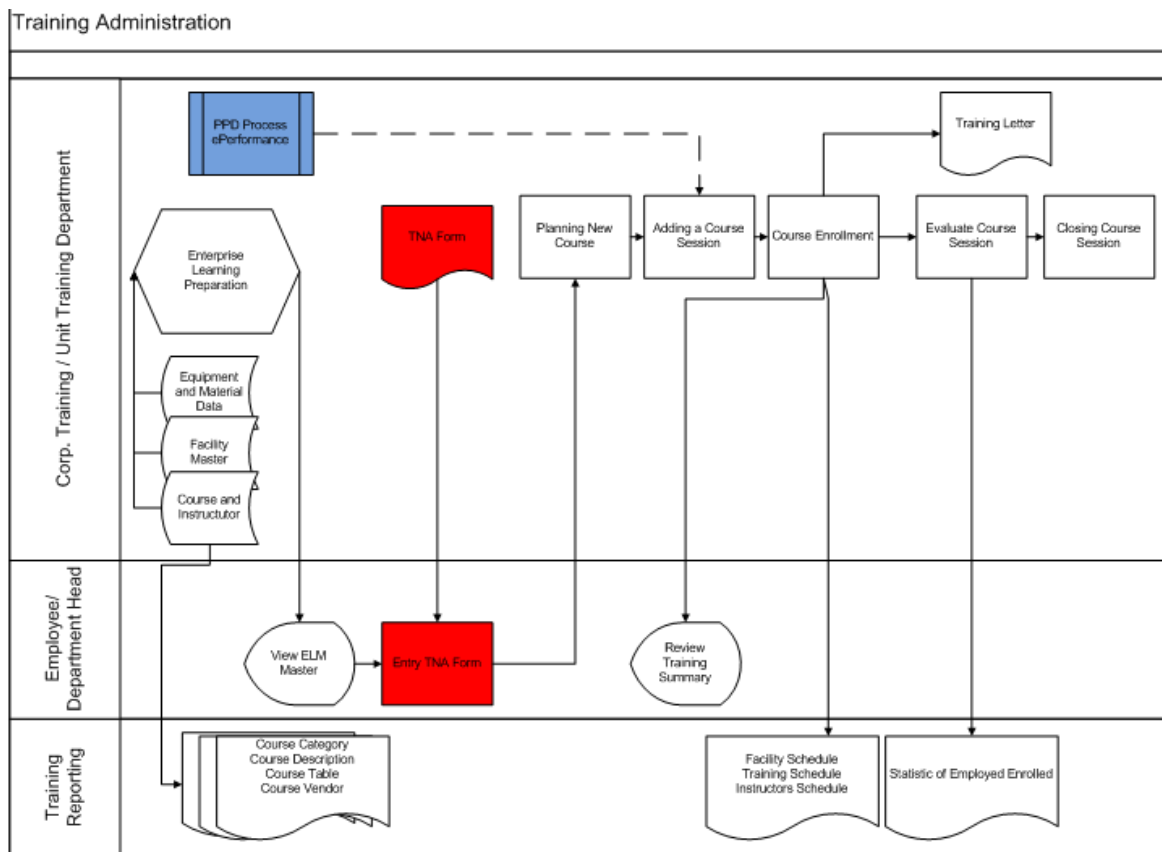
BAB III

LAPORAN PELAKSANAAN DAN RANCANGAN PROYEK TRANSFORMASI DIGITAL

3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

Dalam proyek pelaksanaan transformasi digital ini, peneliti memilih untuk melakukan eksplorasi lebih lanjut dan fokus terhadap divisi *Learning and Development* karena divisi ini yang nantinya akan menjadi *benchmark* bagi divisi-divisi lainnya sebagai bagian dari upaya digitalisasi yang kedepannya akan dijalankan oleh perusahaan. Sejak tahun 2010 hingga saat ini, perusahaan sudah menggunakan teknologi di dalam aspek MIS (Management Information Systems) yaitu Peoplesoft Oracle sebagai bagian dari integrasi antara divisi maupun kegiatan yang dilaksanakan. Namun, hingga saat ini, penggunaan Peoplesoft yang dijalankan oleh perusahaan sifatnya hanya sebatas administratif seperti *input* data sebagai bentuk pelaporan sehari-hari maupun tahunan. Oleh karena itu, teknologi dalam penelitian ini adalah menggunakan *existing technology* Peoplesoft dengan melaksanakan optimalisasi lebih lanjut dalam penggunaan aplikasi tersebut.

Apabila dikaitkan dengan pelaksanaannya pada divisi *Learning and Development*, maka perlu untuk terlebih dahulu peneliti melakukan analisa pada alur bisnis dari divisi tersebut. Berikut adalah pedoman *flow chart* dari pelaksanaan pelatihan yang dijalankan oleh PT. Indo-Rama Synthetics Tbk yang tercantum dalam gambar 3.1 di bawah ini



Sumber : *Corporate HR & OD* (2020)

Gambar 3.1 *Flow Chart Training and Development*

Flow chart diatas merupakan acuan yang digunakan oleh perusahaan dalam mempersiapkan hingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Secara garis besar, alur yang diterapkan di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk dimulai dari kebutuhan dan program kerja divisi *Learning and Development* kepada divisi maupun departemen yang perlu untuk melaksanakan pelatihan kepada karyawan terkait. Persiapan tersebut meliputi penjadwalan waktu dan tempat pelatihan, fasilitas-fasilitas pendukung, persiapan materi serta instruktur/pelatih yang seluruhnya diinput datanya ke dalam Peoplesoft. Selanjutnya, divisi ini mempersiapkan *form Training Need Analysis* sebagai syarat administratif lainnya dan diverifikasi oleh kepala divisi yang bersangkutan sehingga pelatihan dapat dilaksanakan sesuai jadwal sampai evaluasi akhir pelatihan. Bagi divisi *Learning*

and Development, sebelum pelatihan dilaksanakan, tim terlebih dahulu merumuskan rencana pelatihan melalui PPD/ *Personal Program Development* sebagai bagian dari proses yang dibuat di dalam aplikasi peoplesoft. Setelah ditetapkan waktu pelatihan, maka divisi yang direncanakan untuk mengikuti program ini mendapatkan undangan resmi untuk menghadiri pelatihan tersebut. Setelah pelatihan selesai, dilaksanakan evaluasi bagi karyawan yang dicantumkan di dalam form training feedback. Bagi divisi terkait, diberikan juga penilaian serta umpan balik terkait dengan relevan atau tidaknya modul/materi pelatihan yang dibuat oleh tim Learning and Development.

Peneliti menganalisa bahwa MIS Peoplesoft yang digunakan oleh perusahaan belum sepenuhnya digunakan, khususnya terkait dengan *Learning and Development* seperti pembuatan *Training Need Analysis* dan kepada aspek *e-learning* karena hingga saat ini penggunaannya hanya sebatas di administrasi saja akibat penghematan biaya yang dilaksanakan oleh perusahaan. Hingga saat ini, seluruh proses pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sepenuhnya masih menggunakan langkah-langkah secara manual. Dalam penelitian ini, proses *Learning and Development* memiliki tujuan akhir pada pemenuhan aspek *Talent Management* yaitu pemetaan karir (*career planning*) bagi karyawan. Rancangan transformasi digital bagi perusahaan yaitu penggunaan Peoplesoft yang menyentuh aspek pelatihan karena sesungguhnya aplikasi Peoplesoft sudah perusahaan investasikan penggunaannya dalam jangka panjang. Keseluruhan proses ini pada akhirnya diharapkan dapat menciptakan SDM yang unggul dan memberikan pengaruh yang positif terhadap perkembangan karyawan, yang

diukur melalui *Key Performance Indicator* (KPI) bagi pekerja Warga Negara Indonesia dan *Balanced Scorecard* (BSC) bagi pekerja Warga Negara Asing.

Tahapan-tahapan untuk mendukung kerangka kerja transformasi digital adalah dengan mengisi kebutuhan berupa gap yang terjadi saat ini (*current state*) beserta rencana kedepannya (*future state*). Analisa gap tersebut berbentuk roadmap / peta jalan dengan memasukkan unsur-unsur yaitu peluang penggunaan teknologi, regulasi dan etika serta tantangan yang akan dihadapi (Elings dan Oliver, 2010). Selain itu, Elings dan Oliver (2010) yang merupakan direktur dan *principal* dari perusahaan Deloitte Consulting LLC, dalam artikel berjudul “Global Transformation Rediness : Is your Organization Really Prepared?” menilai bahwa keadaan yang terjadi di perusahaan dapat dianalisa untuk mengungkap, menjabarkan dan menemukan tantangan yang akan terjadi kedepannya sehingga *key business area* dalam langkah mereka menuju transformasi digital dapat dianalisa lebih lanjut.

Untuk analisa *current state* dan *future state*, peneliti menganalisa berdasarkan 5 variabel utama beserta sub-sub dimensi yang sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. *Tools* pengukuran yang peneliti gunakan sebagai acuan berasal dari perusahaan konsultan Deloitte bekerjasama dengan TM Forum dan telah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan multinasional di dalam dan luar negeri untuk langkah dalam menerapkan transformasi digital di perusahaan masing-masing seperti yang tertera pada *website* tmforum.org bagian *membership*. (TMForum, 2020)

3.2 Digital Maturity Model

Istilah dalam penggunaan kata “Maturity” sebenarnya mengacu kepada keadaan atau kondisi yang dijabarkan lebih lengkap, apakah telah sempurna maupun telah siap untuk dijalankan (Lahrman et al.,2011 dalam Teichert, 2019). Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa istilah “digital maturity” terkait dengan transformasi digital dan mencerminkan kondisi perusahaan dan upaya yang dilaksanakan perusahaan (Chanias dan Hess, 2016 dalam Teichert, 2019). Langkahnya adalah dengan mendeskripsikan aspek yang sudah dijalankan atau sedang mengarah ke tujuan dari aspek tersebut sehingga perusahaan dapat lebih kompetitif/dapat bersaing dengan perusahaan lainnya dan sebagai upaya untuk mencapai transformasi digital dan kesiapan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan digital (Teichert, 2019).

Berikut ini adalah *tools measurement* yang variabel utamanya peneliti gunakan sebagai acuan dalam menganalisa *current state* dari perusahaan, pada gambar yang tertera berikut ini



Sumber : TMforum (2020)

Gambar 3.2 *Digital Maturity Model*

Pada gambar tersebut, peneliti menggunakan 5 variabel utama sebagai aspek utama dalam menggunakan *tools* dari Deloitte TM Forum yaitu *customer*, *strategy*, *technology*, *operations* dan *culture* dengan memilih beberapa sub dimensi yang sesuai sebagai bagian dari penelitian ini. Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari *website* TMforum.org (TM Forum, 2020), terdapat deskripsi dari 5 variabel utama dalam *tools* ini. Variabel *customer* yaitu pelanggan memiliki pandangan bahwa perusahaan sebagai mitra digital mereka. Caranya adalah dengan menggunakan *channels* yang dimiliki perusahaan untuk berinteraksi. Variabel *strategy* fokus pada perusahaan agar dapat mengubah atau beroperasi untuk meningkatkan *competitive advantages* melalui inisiatif digital. Variabel *technology* mendukung strategi digital dengan membantu menciptakan, memproses, menyimpan, mengamankan dan bertukar data untuk memenuhi kebutuhan dengan biaya yang terjangkau/rendah. Variabel *operations* mendorong pemanfaatan teknologi digital agar tercipta proses manajemen strategis serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas bisnis. Sedangkan untuk variabel *culture*, terkait dengan mengembangkan budaya organisasi dengan tata kelola untuk mencapai tujuan pertumbuhan dan inovasi.

Sebagai tambahan, peneliti juga mengidentifikasi bahwa variabel data termasuk dalam bagian dari upaya transformasi digital perusahaan khususnya terkait dengan langkah-langkah agar perusahaan dapat menangani sumber

informasi, baik yang sifatnya umum maupun rahasia. Variabel ini memiliki keterkaitan dengan variabel teknologi dan operasional. Oleh sebab itu, maka variabel data peneliti gabungan analisa dan hasil temuannya kepada operation agar dapat dianalisa lebih lanjut. Setelah dianalisa lebih lanjut, peneliti akan jabarkan di bagian pembentukan road map bagi perusahaan (sub bab 4.2.4) yang salah satu penjabarannya mengenai strategi-strategi (dari segi infrastruktur TI) dan segi operasional terkait dengan pemanfaatan data (data usage) dan *analytics data* secara *real time*.

Dibawah ini merupakan tabel 3.1 yang peneliti rangkum penjabaran dari masing-masing variabel utama dan sub dimensi sebagai langkah awal dalam menetapkan aspek DMM bagi PT. Indo-Rama Synthetics Tbk. Sub dimensi yang peneliti gunakan yaitu *Customer Trust and Perception* pada Variabel *Customers*, *Ecosystem Management* dan *Strategic Management* pada variabel *Strategy*, *Digital Governance* pada variabel *Technology*, *Smart Process Management* pada variabel *Operations* dan *Leadership and Culture* serta *Employee Enablement* pada variabel *Culture*.

Tabel 3.1 Tabel DMM PT. Indo-Rama Synthetics Tbk

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
		Harapan pelanggan terkait dengan promosi dan produk dapat terpenuhi	Perusahaan mulai mengkomunikasikan produk yang dipertimbangkan dengan baik dan jelas di seluruh jenjang. Pengukuran terhadap pengalaman pelanggan masih belum jelas	Berdasarkan pengalaman yang dirasakan langsung oleh konsumen	Berdasarkan pengalaman dari karyawan dan pelanggan untuk mengurangi gap yang terjadi	Standar kualitas dan interaksi pada seluruh aspek di dalam perusahaan terpenuhi	Produk memiliki rekam jejak yang baik sehingga interaksi lancar dan produk memiliki nilai yang positif di mata pelanggan
		Pelanggan memiliki skor kepuasan rendah ditindaklanjuti untuk meningkatkan pengalaman mereka	< 20% dihubungi dan masalah berhasil diselesaikan	Antara 20-40% dihubungi dan masalah berhasil diselesaikan	Antara 40 -60% dihubungi dan masalah berhasil diselesaikan	Antara 60 - 80% dihubungi dan masalah berhasil diselesaikan	> 80% dihubungi dan masalah berhasil diselesaikan
		Mudah bagi pelanggan (karyawan internal) untuk bekerja di perusahaan dengan	Skor Upaya Pelanggan (Customer Effort Scores / CES) diukur secara	CES Diukur secara rutin dan mencakup beberapa channels di dalam perusahaan	CES memiliki hubungan dengan prioritas pelanggan serta dapat diambil	CES diukur pada pengalaman pelanggan dan terdapat tindakan preventif yang	Pengukuran CES dioptimalkan dan khusus bagi pelanggan (masing-masing individual)

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
Customers	Customer Trust and Perceptions	teknologi digital	terpisah dan tertutup oleh yang berwenang		tindakan yang sifatnya korektif (apabila dibutuhkan)	dapat dilaksanakan	dengan interaksi terhadap mitra/stakeholder eksternal
		Komplain yang diterima perusahaan di channel digital dan non digital ditangani dengan respons yang kolaboratif, terintegrasi dan tangkas (dengan dukungan pemimpin)	<20% keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan cara yang terintegrasi, tepat waktu dan secara kolaboratif	Antara 20% - 40% keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan cara yang terintegrasi, tepat waktu dan secara kolaboratif	Antara 40 -60% keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan cara yang terintegrasi, tepat waktu dan secara kolaboratif	Antara 60% - 80 % keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan cara yang terintegrasi, tepat waktu dan secara kolaboratif	>80% keluhan pelanggan dapat diselesaikan dengan cara yang terintegrasi, tepat waktu dan secara kolaboratif
		Pelanggan percaya terhadap perusahaan untuk menjaga kerahasiaan informasi	Privasi dilaksanakan sesuai aturan, namun pengukuran terhadap kepercayaan konsumen tidak dilaksanakan	Kepercayaan terhadap privasi dilaksanakan di seluruh channels perusahaan	Kepercayaan terhadap privasi diukur pada seluruh channels secara berkala, tidak mengganggu operasional dan dapat diambil tindakan pencegahan (apabila dibutuhkan)	Kepercayaan terhadap privasi dipertimbangkan pada tahap awal dan meluas ke seluruh channels. Tindakan pencegahan dapat diambil dengan cara yang lebih proaktif	Kepercayaan terhadap privasi pelanggan dinilai telah memenuhi seluruh kebutuhan pelanggan seluruhnya

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
		Perusahaan transparan di seluruh channel digital dan memberitahu konsumen saat akan membagikan data mereka kepada pihak ketiga (juga melalui persetujuan)	<20% pelanggan diberitahu apabila data transaksi mereka di perusahaan akan dibagikan kepada pihak ketiga, terlepas dari persetujuan	Antara 20% - 40% pelanggan diberitahu apabila data transaksi mereka di perusahaan akan dibagikan kepada pihak ketiga, terlepas dari persetujuan	Antara 40% - 60% pelanggan diberitahu apabila data transaksi mereka di perusahaan akan dibagikan kepada pihak ketiga, terlepas dari persetujuan	Antara 60% - 80% pelanggan diberitahu apabila data transaksi mereka di perusahaan akan dibagikan kepada pihak ketiga, terlepas dari persetujuan	>80% pelanggan diberitahu apabila data transaksi mereka di perusahaan akan dibagikan kepada pihak ketiga, terlepas dari persetujuan
		Pelanggan percaya dan bersedia untuk membagikan / menyimpan data mereka di perusahaan	<20% dari seluruh pelanggan percaya data mereka aman disimpan di perusahaan	Antara 20% - 40% dari seluruh pelanggan percaya data mereka aman disimpan di perusahaan	Antara 40% - 60% dari seluruh pelanggan percaya data mereka aman disimpan di perusahaan	Antara 60% - 80% dari seluruh pelanggan percaya data mereka aman disimpan di dalam perusahaan	>80% dari seluruh pelanggan percaya data mereka aman disimpan di dalam perusahaan
		Perusahaan meyakini bahwa kepercayaan pelanggan sebagai syarat awal untuk	Kepercayaan pelanggan tidak diukur secara teratur	Kepercayaan pelanggan dan cara handle mereka merupakan prinsip utama yang	Proses bisnis, operasional, pengembangan dan proses pendukung	Peningkatan kepercayaan pelanggan adalah tujuan yang utama, dijalankan	Peningkatan kepercayaan pelanggan tertanam di seluruh aspek perusahaan. Mitra-

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
		memenuhi pengalaman mereka		digunakan oleh perusahaan	lainnya telah meningkatkan kepercayaan pelanggan	bersama dengan mitra-mitra perusahaan dan juga dari pihak ketiga	mitra perusahaan memiliki juga peran
Strategy	Ecosystem Manajemen	Perusahaan meggunakan business model yang dimiliki untuk membangun ekosistem digital	Tidak ada rencana yang jelas untuk membangun strategi digital namun perusahaan mulai untuk mengembangkan	Adanya pihak luar yang bekerjasama dengan perusahaan untuk tujuan jangka panjang digitalisasi	Adanya peran yang jelas bagi karyawan untuk mendukung digitalisasi secara umum dan sederhana	Pihak-pihak tertentu di perusahaan dapat dimanfaatkan untuk membangun hubungan antar individu	Ekosistem digital di perusahaan saat ini menyediakan model yang fokus pada keterbukaan, kolaborasi, inovasi dan kreativitas yang tinggi
		Rasa kepemilikan dan tanggung jawab diterapkan di perusahaan	Pemilik perusahaan saja yang mengelola koordinasi dan operasional ekosistem digital	Pemilik perusahaan berbagi peran dan koordinasi secara terbatas dengan karyawan lainnya dalam menjalankan ekosistem digital	Adanya kepemilikan bersama dengan kontrol dan koordinasi yang terbatas	Adanya kepemilikan yang berlandaskan kerjasama (kooperatif) dan koordinasi yang terbuka	Adanya kepemilikan yang dipimpin oleh konsorsium dengan kontrol dan koordinasi yang terbuka dari seluruh lapisan ekosistem digital
		Seluruh pihak di perusahaan	Hanya terdapat satu jenis peran	Hanya terdapat satu jenis peran	Terdapat lebih dari satu jenis	Terdapat lebih dari satu jenis	Terdapat lebih dari satu jenis peran

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
		dilibatkan dan didukung agar menghasilkan "network effect" dan meningkatkan nilai bagi perusahaan	partisipasi tanpa adanya strategi. Karyawan tidak pernah dilibatkan	partisipatif. Strategi dan segmentasi dibentuk hanya berdasarkan permintaan saja (based on demand). Hanya sedikit karyawan yang dilibatkan	peran partisipatif dan manajemen secara sederhana. Karyawan dilibatkan secara aktif	peran partisipasi dan dikelola lebih lanjut (advanced). Karyawan dikelola dengan lebih proaktif	partisipasi dengan segmentasi yang lebih canggih dan lebih strategis. Seluruh karyawan dilibatkan dan diinvestasikan agar terjadi pertumbuhan dalam nilai bisnis perusahaan
		Seluruh pemangku kepentingan yang terkait dengan digitalisasi selalu dilibatkan untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan	Hubungan dikelola secara tertutup	Hubungan dikelola dengan menggunakan proses-proses serta alat sebagai pendukung	Hubungan dikelola agar dapat terjadi kolaborasi antar pemangku kepentingan	Hubungan tercapai pada tingkat saling menguntungkan satu sama lain / antar pemangku kepentingan	Hubungan yang terjalin memberikan "open innovation" bagi seluruh aspek perusahaan
		Strategi digital dikembangkan bersama fungsi TI serta memiliki tujuan dan sasaran yang jelas	Tidak ada strategi digital yang jelas namun perusahaan sudah mulai mengembangkan	Perusahaan memiliki strategi digital namun tujuan dan sasaran keseluruhan tidak dijelaskan dengan rinci	Adanya strategi digital dengan tujuan dan target yang jelas serta sejalan dengan tujuan perusahaan	Strategi digital dikembangkan dengan fungsi TI sejalan dengan tujuan utama yang ingin dicapai perusahaan	Sasaran strategi digital telah dimasukkan ke dalam tujuan pribadi dan akan selalu diperbarui

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
	Strategic Manajemen						
		Peta jalan dan rencana jangka panjang perusahaan selalu dikembangkan	Tidak ada roadmap dan inisiatif digital, proses dilaksanakan hanya berdasarkan kasus per kasus yang terjadi	Roadmap digital belum dikembangkan, namun inisiatif yang muncul selalu di review dan diidentifikasi	Roadmap digital (awal) mulai dikembangkan dan telah memperhitungkan beberapa resiko yang dapat terjadi	Untuk jangka panjang, roadmap digital telah dikembangkan dan telah memperhitungkan resiko yang dapat terjadi	Roadmap digital jangka panjang telah dikomunikasikan ke seluruh aspek perusahaan dan diperbarui secara aktif
		Pemimpin memiliki kualitas untuk mendorong pengambilan keputusan di seluruh aspek perusahaan	Sesekali laporan masih digunakan, tidak ada standar dan sifatnya rahasia (hanya diketahui oleh pemimpin)	Standarisasi laporan telah dibuat dan digunakan secara aktif oleh pemimpin	KPI telah digunakan dan distandarisasi, dan seluruh pemimpin menggunakannya sebagai patokan untuk inisiatif digital	Tools digunakan dalam pengumpulan KPI karyawan untuk membantu pemimpin dalam membuat keputusan bagi perusahaan	Seluruh pemimpin di dalam perusahaan menggunakan dashboard digital untuk selalu ditinjau, dianalisa dan sebagai pengambilan keputusan
		Proyek Digital sesuai dengan standar "agile methodology/metode beradaptasi	Proyek digital tidak mematuhi standar "agile methodology"	Hanya beberapa proyek digital dan lintas fungsi di perusahaan yang mematuhi standar	Seluruh proyek digital dan lintas fungsi di perusahaan mematuhi standar	Seluruh proyek digital, tim lintas fungsi dan fungsi pendukung lainnya mematuhi	Seluruh proyek digital, tim lintas fungsi dan fungsi pendukung lainnya mematuhi standar

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
Technology	Delivery Governance	dengan cepat"		"agile methodology"	"agile methodology"	standar "agile methodology" termasuk beberapa mitra stakeholders	"agile methodology" termasuk seluruh mitra pemangku kepentingan
		Proyek digital memiliki hubungan antara bisnis dengan manfaat realisasi dari manajemen	Proyek digital tidak terkait dengan penyelesaian masalah sehari-hari	Beberapa proyek digital berhubungan dengan penyelesaian masalah di dalam bisnis	Seluruh proyek digital memiliki penyelesaian masalah yang sifatnya tertutup	Seluruh proyek digital memiliki penyelesaian masalah yang terbatas sesuai durasi proyek dijalankan	Seluruh proyek digital memiliki penyelesaian masalah selama ditemukannya masalah tersebut
		Model teknologi merupakan gabungan dari inovasi cepat (rapid innovations) dengan efisiensi (operasional)	Efisiensi adalah satu-satunya fokus tata kelola di perusahaan	Efisiensi adalah fokus utama tata kelola dengan langkah inovasi yang terbatas pergerakannya	Efisiensi dan Inisiatif dalam berinovasi adalah dua fokus yang diterapkan	Efisiensi dan Inisiatif dalam berinovasi sebagian terintegrasi kedalam "single delivery model"	Efisiensi dan inisiatif dalam inovasi telah sepenuhnya terintegrasi untuk mendorong terjadinya keunggulan strategis (strategic advantage)
		Menentukan serta	Proses awal menuju	Proses awal menuju	Proses kompetitif	Proses yang	Proses yang

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
Operations	Smart Process Management	mengembangkan proses terkait pengalaman users dalam menggunakan teknologi digital	digital di perusahaan telah terjadi di kurun waktu tertentu	digital ditafsirkan dengan menghilangkan cara-cara yang tidak memiliki nilai tambah	untuk menuju digital dikembangkan, sejalan dengan praktek yang dilaksanakan di perusahaan	menjadi pembeda dalam langkah menuju digital perusahaan sedang dikembangkan	sifatnya inovatif diakui sebagai praktek kerja yang unggul di perusahaan
		Proses digital telah berjalan otomatis dan terus untuk dikembangkan	Adanya proses digital dan manual yang terintegrasi di kurun waktu tertentu (bersamaan)	Dasar dari proses digital di perusahaan sifatnya semi-otomatis	Proses digital menggunakan prinsip otomatis dengan memiliki syarat dan penanganan masalah yang kuat	Proses digital telah sepenuhnya terintegrasi dan terotomatisasi dengan penanganan terbatas	Proses digital sepenuhnya terintegrasi dan dilaksanakan juga kepada seluruh pemangku kepentingan perusahaan (self-optimizing)
		Menggunakan data dan machine learning untuk mengelola dan mengoptimalkan proses digital	Proses yang digunakan adalah data yang sifatnya basic (standar)	Perusahaan fokus dalam menggunakan data untuk mengelola proses secara manual	Menggunakan data dan mesin pembelajaran yang sifatnya semi-otomatis untuk mengelola dan mengendalikan proses beserta	Menggunakan data dan mesin pembelajaran otomatis untuk mengelola dan mengendalikan sebagian besar proses beserta lifecycle nya	Menggunakan data dan mesin pembelajaran otomatis untuk mengelola dan mengendalikan seluruh proses beserta lifecycle nya

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
					lifecycle nya		
Culture	Leadership and Culture	Dari sisi kepemimpinan, Board of Directors (Top Management) sepenuhnya mendukung strategi digital	Komunikasi terjalin namun tidak adanya keselarasan antara leadership dengan strategi digital	Pemimpin selaras dengan strategi digital namun sangat jarang terjadi komunikasi (tertutup)	Komunikasi terjadi antar karyawan untuk mendukung terlaksananya strategi digital	Komunikasi terjadi secara rutin antara pemimpin dan karyawan untuk mendukung strategi digital	Pemimpin berupaya untuk selalu membuka jalur komunikasi dan karyawan turut berpartisipasi aktif untuk mendukung strategi digital
		Karyawan memahami dampak dan kontribusi/peran mereka dalam penerapan transformasi digital	Karyawan tidak memahami perihal tujuan transformasi digital	Karyawan memahami tujuan transformasi digital namun tidak memahami dampak yang akan terjadi	Karyawan memahami cara agar mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan transformasi digital	Karyawan memahami kontribusi yang mereka berikan dengan rekannya agar dapat mencapai terjadinya transformasi digital	Karyawan tahu bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai transformasi digital
		Karyawan di perusahaan dapat saling bertukar pikiran terkait	Tersedia perangkat aturan terkait values/nilai	Nilai-nilai selaras, telah dikomunikasikan dan mendukung	Pemimpin menunjukkan dukungan terhadap nilai-	Nilai-nilai menjadi dasar pengambilan keputusan untuk	Nilai-nilai dapat diterapkan pada seluruh pemangku kepentingan

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
		dengan nilai-nilai yang memungkinkan terjadinya strategi digital		strategi digital	nilai di perusahaan untuk mendukung strategi digital	mendukung strategi digital	(diterapkan bersama)
		Di perusahaan, diterapkan budaya "tidak takut gagal" sebagai langkah terjadinya perubahan transformasional	Perusahaan tidak follow-up resiko dan proses yang sudah ada diterapkan di semua lini bisnis	Perusahaan waspada dengan resiko dan ada bagian bisnis yang diuji coba untuk implementasi ide baru	Perusahaan dapat menerima resiko yang terjadi dan berusaha menanganinya untuk mendorong terjadinya inovasi	Perusahaan memiliki tingkat resiko yang dapat diterima dan menanamkan ide baru untuk membuat inovasi bisnis	Adanya proses untuk terus menerus belajar dari keberhasilan dan kegagalan yang pernah ditangani
		Perusahaan beroperasi dengan "kolaborasi terbuka" untuk menyelaraskan, merencanakan dan melaksanakan strategi digital	Perusahaan tidak menerapkan sistem kerja dengan metode kolaboratif/kerjasama	Beberapa divisi lintas fungsi di perusahaan bekerja secara kolaboratif	Seluruh aspek di perusahaan bekerja dengan cara kolaboratif lintas fungsi	Perusahaan telah merumuskan kebijakan bahwa bekerja dengan cara kolaborasi tertanam dalam kebiasaan kerja mereka sehari-hari	Perusahaan melaksanakan kolaborasi dengan seluruh pemangku kepentingan yang terlibat
		Perangkat digital tersedia bagi	Penggunaan perangkat digital	Perangkat digital yang terhubung	Data yang diperoleh dari	Perangkat digital yang terhubung	Perangkat digital sudah saling

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
	Employee Enablement	karyawan untuk mobilitas dan produktivitas	dapat digunakan hanya di area tertentu di dalam perusahaan (tertutup)	dapat digunakan di seluruh area perusahaan	perangkat digital merupakan proses untuk mendorong efisiensi dan efektifitas karyawan secara positif	selalu diperbarui tepat waktu	beroperasi seluruhnya di lingkungan perusahaan
		Perusahaan memfasilitasi platform dan proses digital untuk dikembangkan sebagai bagian dari pengelolaan organisasi perusahaan	Beberapa alat maupun proses untuk mengambil sumber pengetahuan di perusahaan tersedia bagi karyawan	Proses dan alat dari sumber pengetahuan telah tersedia sebagai bagian dari siklus knowledge management di perusahaan	Seluruh sumber pengetahuan dan pembelajaran di perusahaan sudah tersedia dan efektif digunakan	Pembelajaran yang bersifat teknis dan non teknis serta pengetahuannya telah diterapkan di perusahaan	Seluruh sumber pengetahuan dan pembelajaran telah diterapkan di lintas industri maupun di lingkungan perusahaan
		Perusahaan mengidentifikasi dan memperoleh SDM yang terampil untuk mencapai strategi transformasi digital	Perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan memperoleh SDM yang terampil untuk mencapai strategi transformasi digital	Perusahaan sudah mulai dapat mengidentifikasi dan memperoleh SDM yang terampil untuk mencapai strategi transformasi digital	Perusahaan telah membentuk program pelatihan terkait digitalisasi serta rencana untuk rekrut SDM yang memiliki keterampilan di bidang digital	Program pelatihan terkait digitalisasi telah dilaksanakan dan sudah mempekerjakan SDM yang memiliki keterampilan di bidang ini	Perusahaan telah merekrut pekerja yang terampil terkait digitalisasi dan pelatihannya sudah dilaksanakan di seluruh unit bisnis

Variabel	Sub Dimensi	Pernyataan	Skala Pengukuran				
			Initiating	Emerging	Performing	Advancing	Leading
		Perusahaan memanfaatkan struktur kerja bagi karyawannya secara inovatif dan berhubungan dengan keterampilan mereka untuk mencapai transformasi digital	Perusahaan jarang melaksanakan pelatihan dan merekrut karyawan baru	Perusahaan melatih karyawan hanya saat mereka membutuhkan keahlian yang baru	Perusahaan menawarkan pelatihan kepada karyawan dan hanya sesekali merekrut karyawan baru	Perusahaan secara proaktif memberikan pelatihan keterampilan bagi karyawan lama dan karyawan baru (bersama-sama)	Perusahaan memiliki pendekatan yang terintegrasi dan inovatif dalam melatih karyawan dan merekrut karyawan baru

Pada tabel DMM diatas, sub dimensi dari masing-masing variabel peneliti pilih sesuai dengan kondisi yang terjadi di perusahaan terkait dengan pengalaman dan pemahaman karyawan terkait *existing technology* Peoplesoft yang telah digunakan saat ini karena masing-masing divisi di perusahaan secara administrasi telah terintegrasi ke dalam teknologi ini. Karena transformasi digital dalam penelitian ini adalah optimalisasi penggunaan dari Peoplesoft sehingga fitur-fitur terkait aspek *Learning and Development* dapat sepenuhnya digunakan (tidak hanya sebatas administrasi), maka fokus dalam pemilihan sub-sub dimensi ini mempertimbangkan pandangan konsumen yang sudah pernah merasakan langsung pelatihan dan pengembangan (dalam hal ini, karyawan internal) terhadap penggunaan teknologi ini.

Sejalan dengan pernyataan diatas, terdapat beberapa persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh Boström dan Celic (2017) dan penelitian ini, seperti dari variabel/dimensi yang menyerupai dengan DMM Deloitte TM Forum. Contohnya yaitu dari variabel *technology*, *leadership*, *skills* dan *strategy* (ecosystem). Selain itu, terdapat juga pengukuran untuk menentukan saat ini *Digital Maturity* perusahaan yang diteliti berada di tahapan tertentu. Apabila dikaitkan dengan penelitian ini, peneliti menganalisa bahwa terdapat beberapa temuan dalam penelitian mereka terdapat kesesuaian dengan temuan peneliti hingga saat ini. Contohnya yaitu pada studi kasus poin E pada penelitian mereka, variabel *technology* masih terbatas penggunaannya mengikuti yang sudah ada sebelumnya / tidak fleksibel dan variabel *skills* yaitu adanya peningkatan

kebutuhan sumber pengetahuan yang cukup pesat dan perlu untuk dimiliki oleh perusahaan agar proses menuju proses digital dapat terlaksana.

Selain itu, penelitian yang dilaksanakan oleh Boström dan Celic (2017) menggunakan dimensi dari *Maturity Model of Digital Strategizing* (MMDS) dari penelitian terdahulu (Luftman, 2004 dalam Boström dan Celic 2017). Dimensi beserta tingkatan MMDS yang digunakan yaitu *Communications Maturity*, *Value Measurement Maturity*, *Leadership Maturity*, *Ecosystem Maturity*, *Technology Maturity* dan *Skills Maturity*. Sedangkan untuk level/tingkatannya terdiri dari level 1 (IT strategizing), level 2 (aligned strategizing) dan level 3 (digital strategizing).

Dengan acuan pada penelitian terdahulu ini, peneliti mengambil kesimpulan bahwa persamaan konsep penelitian ini karena TI memiliki keterkaitan dengan manajemen stratejik yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, bentuk dari *Maturity Model* dari penelitian terdahulu maupun yang peneliti gunakan dari DMM Deloitte TM Forum (2020) membantu perusahaan dalam proses mereka menuju transformasi digital. Pernyataan ini diperkuat dengan argumen dari Boström dan Celic (2017) yaitu “a maturity model of digital strategizing can support firms in their digital transformation process”.

Setelah menentukan *measurement*, peneliti melaksanakan pre-test terhadap 10 karyawan. Tujuannya adalah untuk mengukur tahap awal uji pertanyaan dengan uji validitas Pearson dan uji reliabilitas Cronbach Alpha. Periode

pengisian kuesioner dimulai dari pengiriman kuesioner hingga pengisian. Untuk running data, menggunakan perangkat lunak SPSS dengan tingkat versi yaitu 23.

Tahapan pengukuran sesuai dengan Deloitte DMM TM Forum, yaitu menggunakan skala 1-5, dengan tahapan-tahapannya secara berurutan yaitu *initiating, emerging, performing, advancing* dan *leading*. Masing-masing skala memiliki statement yang berbeda dan perlu untuk diterjemahkan agar responden dapat memilih salah satu dari 5 tahapan tersebut. Berikut adalah hasil yang peneliti dapatkan dari pre-test setelah proses *rewording* yang telah dilaksanakan, dalam tabel yang terpisah berikut

Tabel 3.2 Hasil *Pre-test* dengan Uji Validitas Pearson

Variabel	Sub Dimensi	Kode Measurement	Uji Pearson	Keterangan
Customers	Customer Trust and Perception	CTP1	0.765	Valid
		CTP2	0.822	Valid
		CTP3	0.753	Valid
		CTP4	0.533	Tidak Valid
		CTP5	0.866	Valid
		CTP6	0.117	Tidak Valid
		CTP7	0.386	Tidak Valid
		CTP8	0.682	Valid
	Ecosystem	EM1	0.821	Valid
		EM2	0.780	Valid

Variabel	Sub Dimensi	Kode Measurement	Uji Pearson	Keterangan
Strategy	Management	EM3	0.392	Tidak Valid
		EM4	0.801	Valid
	Strategic Management	SM1	0.842	Valid
		SM2	0.858	Valid
		SM3	0.795	Valid
Technology	Delivery	DG1	0.920	Valid
	Governance	DG2	0.931	Valid
		DG3	0.959	Valid
Operations	Smart Process	SPM1	0.758	Valid
	Management	SPM2	0.842	Valid
		SPM3	0.865	Valid
Culture	Leadership and Culture	LC1	0.554	Tidak Valid
		LC2	0.944	Valid
		LC3	0.606	Tidak Valid
		LC4	0.794	Valid
		LC5	0.776	Valid
	Employee Enablement	EE1	0.778	Valid
		EE2	0.745	Valid
		EE3	0.736	Valid
		EE4	0.820	Valid

Tabel 3.3 Hasil *Pre-Test* dengan Uji Reliabilitas Cronbach Alpha

Variabel	Sub Dimensi	Kode Measurement	Cronbach Alpha (> 0.6)	Keterangan
Customers	Customer Trust and Perceptions	CTP1	0.736	Reliabel
		CTP2		
		CTP3		
		CTP4		
		CTP5		
		CTP6		
		CTP7		
		CTP8		
Strategy	Ecosystem Management	EM1	0.781	Reliabel
		EM2		
		EM3		
		EM4		
	Strategic Management	SM1	0.835	Reliabel
		SM2		
SM3				
Technology	Delivery Governance	DG1	0.873	Reliabel
		DG2		
		DG3		
	Smart	SPM1		

Variabel	Sub Dimensi	Kode Measurement	Cronbach Alpha (> 0.6)	Keterangan
Operations	Process Management	SPM2	0.833	Reliabel
		SPM3		
Culture	Leadership and Culture	LC1	0.787	Reliabel
		LC2		
		LC3		
		LC4		
		LC5		
	Employee Enablement	EE1	0.805	Reliabel
		EE2		
		EE3		
EE4				

Kesimpulan setelah peneliti rewording yaitu hasilnya tetap tidak valid (sesuai dengan yang dijabarkan dalam tabel diatas). Oleh karena itu, peneliti tidak menggunakan lagi pertanyaan tersebut dalam *main-test* dan hasil yang valid dan reliabel peneliti jadikan sebagai pertanyaan dalam *main-test* yang rencananya akan disebar kepada 31 responden yang kredibel di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.

3.3 Manfaat Penggunaan Teknologi

Sesuai dengan tema pada penelitian ini, teknologi yang digunakan dan peneliti ajukan adalah teknologi yang saat ini sudah tersedia (*existing*) dan telah digunakan sebagai bagian dari *Management Information System* di perusahaan

saat ini, fokusnya dengan memanfaatkan lebih lanjut penggunaan aplikasi pada fungsi *Learning and Development*. Peneliti mendapatkan informasi bahwa perusahaan dalam jangka panjang tetap akan menggunakan Peoplesoft sebagai MIS yang terintegrasi dengan seluruh unit bisnis perusahaan. Apabila perusahaan berencana untuk menggunakan *tools* lainnya, maka butuh mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dan tampaknya dengan kondisi perekonomian yang tidak menentu saat ini, opsi tersebut tidak mungkin untuk dapat dijalankan. Masukan yang peneliti dapatkan dari pihak perusahaan adalah perusahaan masih dapat mempertimbangkan untuk menggunakan *existing technology* yang saat ini digunakan, dengan memaksimalkan penggunaannya di setiap bidangnya (dengan mengeluarkan biaya tambahan).

Oracle Peoplesoft merupakan aplikasi yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang kompleks dengan memberikan solusi pada perusahaan secara komprehensif, dapat meningkatkan produktifitas, mempercepat kinerja perusahaan dengan biaya yang rendah (Oracle.com, 2020). Terdapat beberapa produk yang ditawarkan oleh Peoplesoft, salah satunya adalah di bidang *Human Capital Management* yang merupakan fokus penggunaan teknologi dalam penelitian ini. Berdasarkan informasi dari Head of Function, penggunaan Peoplesoft di PT. Indo-Rama Synthetics Tbk telah berlangsung sejak tahun 2010 dengan adanya *approach* atau pendekatan dari pihak Peoplesoft. Perwakilan dari Peoplesoft datang ke perusahaan dan menawarkan beberapa produk dengan biaya yang berbeda seperti pada aspek *succession planning, e-performance, workforce*

administration, organization chart dan *training*. Hingga saat ini, penggunaanya sebatas di administrasi.

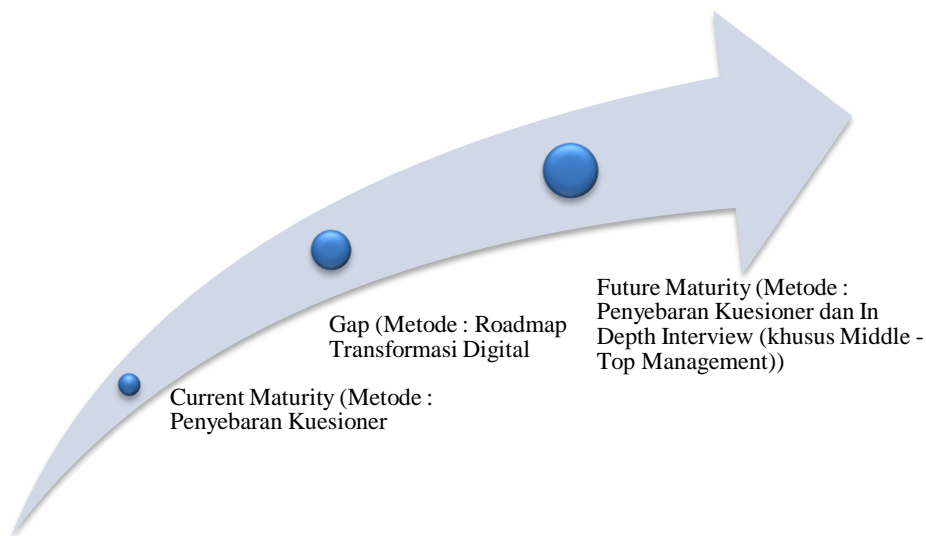
Terkait dengan manfaat teknologi dalam penelitian ini, perlu ada dukungan khususnya yang berasal dari partisipasi seluruh *stakeholders* internal perusahaan karena mereka merupakan individu-individu yang terlibat secara langsung. Spreitzer (1996) dalam Gil-Marques dan Moreno-Luzon (2013) menyampaikan bahwa caranya adalah dengan *empowerment* / pemberdayaan bagi karyawan yang dapat membuat mereka memiliki pola perilaku yang mengarah kepada pemikiran inovatif karena tidak selalu berpedoman pada aturan-aturan yang kaku dan cenderung tidak memiliki kebebasan. Apabila perusahaan berupaya untuk menuju transformasi digital, maka aspek tenaga kerja atau Sumber Daya dalam hal ini karyawan adalah aspek utama yang wajib untuk ditingkatkan oleh perusahaan. Karena penelitian ini fokus utamanya adalah di bidang *Learning and Development*, maka bidang ini menjadi salah satu yang awalnya akan diujicobakan agar perusahaan selangkah demi selangkah serta di seluruh unit bisnisnya dapat sepenuhnya menggunakan teknologi digital.

Dengan menggunakan teknologi ini, ada beberapa dampak perubahan terkait dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan di perusahaan yaitu seluruh proses pre-training hingga post-training (penentuan instruktur, banyaknya peserta beserta waktu pelaksanaan, target yang ingin dicapai, pemetaan kompetensi sampai kepada hasil akhir pelatihan) dapat terintegrasi ke dalam satu sistem dan dapat *ditrack* pelaksanaannya secara nyata. History pun tersimpan sehingga

dikemudian hari, pelatihan tersebut dapat diakses kembali apabila dibutuhkan *review* lebih lanjut. Kurang lebih, flow chart tersebut telah digambarkan dan dijabarkan pada gambar 3.1. Selain itu, di dalam sistem tersebut, terdapat proses e-learning dimana karyawan baik yang dijadwalkan untuk mengikuti pelatihan maupun lainnya dapat mengakses seluruh modul-modul tersebut agar dapat dipelajari kapanpun dan dimanapun. Proses pembelajaran pun kedepannya akan lebih banyak dilaksanakan secara online sehingga karyawan tidak perlu lagi untuk melaksanakan pelatihan tatap muka. Apabila dijalankan, maka seluruh proses ini akan dijalankan di dalam aplikasi Peoplesoft di dalam sub sistem *Enterprise Learning* (Learning Management Systems).

3.4 Project Implementation and Monitoring

Proyek Transformasi Digital yang peneliti laksanakan sesuai dengan kebutuhan yang saat ini dialami oleh PT. Indo-Rama Synthetics Tbk dalam upaya perusahaan untuk dapat mulai beralih ke aspek digitalisasi. Seperti yang sudah dijabarkan dalam poin 3.1, peneliti berupaya untuk memberikan saran dan masukan melihat dari 2 kondisi, yaitu keadaan perusahaan saat ini (As-Is) dan rencana jangka panjang perusahaan (To-Be). Peneliti akan membantu perusahaan untuk mengisi kekosongan / gap yang terjadi dari 2 keadaan tersebut. Peneliti memilih untuk mendalami proses-proses ini dengan acuannya adalah Deloitte TM Forum. Berikut adalah gambaran umum dari implementasi proyek transformasi digital yang tertera dalam gambar 3.3 berikut ini



Sumber : Pengolahan Data Pribadi (2020)

Gambar 3.3 Implementasi Proyek Transformasi Digital

Dari gambar tersebut, peneliti telah melaksanakan penyebaran kuesioner untuk menganalisa *current maturity* dengan Digital Maturity Model (DMM) yang telah dijabarkan pada sub bab 3.2 telah direncanakan dengan target responden yang dapat peneliti jangkau dan sesuai dengan kriteria untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang peneliti tuliskan ke dalam kuesioner. Berdasarkan rencana tersebut, peneliti mendapatkan jumlah responden berupa *pre-test* dengan total jumlah 10 responden dan *main-test* dengan total 31 responden. Kedua uji telah peneliti laksanakan, kecuali untuk *future maturity* karena peneliti belum berhasil untuk menghubungi perwakilan *middle – top management* untuk dapat melaksanakan *in-depth interview* terkait strategi perusahaan. Seluruh hasil uji *main-test* menggunakan metode yang sama dengan *pre-test*.

Sebagai gambaran umum, hasil uji main-test dari penelitian ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang telah peneliti dapatkan hasilnya dari uji pre-test. Untuk pertanyaan-pertanyaan yang tidak valid, peneliti tidak menggunakannya lagi sebagai pertanyaan dalam penelitian ini. Seluruh hasil pengujian untuk uji validitas dengan koefisien Pearson valid, begitupun dengan uji reliabilitas dengan metode Cronbach Alpha dinyatakan valid per masing-masing variabel dan sub dimensinya.

Pada tahap ini, peneliti melaksanakan beberapa tahapan-tahapan sebagai bagian dalam penelitian ini, sebanyak 5 tahapan yaitu *strategy*, Digital Maturity Model (DMM) berbasis *current* dan *future state*, *planning*, *implementation* dan *monitoring*. *Outcome* yang ingin dicapai dari proyek transformasi digital penelitian ini yaitu peneliti menganalisa dan membentuk *roadmap* / peta jalan bagi perusahaan dengan pertimbangan dari *strategy* dan DMM *current* serta *future state* yang telah peneliti peroleh informasinya. Berikut adalah roadmap dari pelaksanaan proyek transformasi digital, pada gambar 3.4 berikut ini



Sumber : Pengolahan data pribadi (2020)

Gambar 3.4 Tahapan Proyek Transformasi Digital

Berdasarkan *roadmap* tersebut, tahapan *strategy* merupakan tahap awal dalam menganalisa perusahaan dengan menggunakan tools yaitu SWOT analysis untuk analisa internal dan eksternal perusahaan, analisa pesaing menggunakan Porter 5 forces, Business Model Canvas perusahaan saat ini (termasuk value proposition, value network), penggunaan teknologi, TOWS Matrix dalam strategi dan motivasi bisnis perusahaan, struktur organisasi perusahaan saat ini dan Mckinsey 7s untuk analisa sumber daya. Tahapan DMM *current* dan *future state* yaitu dengan menyebarkan kuesioner pre-test dan main-test kepada responden dengan menggunakan model penelitian dari Deloitte TM Forum serta dilaksanakan uji validitas dan reliabilitas. Selain itu, rencana untuk *future state* adalah dengan penyebaran kuesioner dan melaksanakan *in-depth interview* kepada perwakilan middle-top management untuk mengetahui strategi jangka panjang perusahaan (pedomannya pada variabel *strategy*).

Tahap selanjutnya yaitu *planning*. Dari hasil temuan-temuan tersebut, peneliti akan memetakan hasil yang sudah didapat. Langkah-langkahnya meliputi analisa kapabilitas perusahaan, solusi dan dampak apabila diterapkan transformasi digital ini khususnya di bidang Learning and Development (juga kepada perusahaan), pembahasan analisa gap berdasarkan temuan dari DMM *current* dan *future state* dan pembentukan *roadmap* transformasi digital. Tahapan pada penelitian ini sampai pada tahap *planning*. Kedua tahap selanjutnya yaitu *implementation* dan *monitoring* dilaksanakan oleh perusahaan. Tahap

implementation dimulai dari *trial* atau uji coba sampai pada tahap teknologi tersebut siap untuk sepenuhnya digunakan. Sedangkan tahap *monitoring* yaitu adanya pengawasan dari *top management* secara menyeluruh, manfaat yang dialami langsung oleh *users* dan partisipan pelatihan serta secara rutin melaksanakan evaluasi terhadap penggunaan teknologi tersebut.

Saat ini, kendala yang peneliti hadapi adalah sulitnya akses untuk komunikasi dalam penyebaran kuesioner dikarenakan saat ini hampir seluruh pekerja dari *management office* bekerja secara *remote* akibat pandemi yang terjadi saat ini. Selain itu, waktu penelitian yang terbatas dan bentuk kerangka laporan yang masih selalu menyesuaikan apabila ditemukan temuan baru (belum final) juga menjadi kendala yang saat ini dihadapi. Peneliti hingga saat ini belum berhasil menghubungi perwakilan dari *middle-top management* untuk dapat melaksanakan in-depth interview terkait *Future Maturity* perusahaan dikarenakan kondisi yang mengharuskan mereka untuk bekerja hingga menghadiri *internal meetings* dari wilayahnya masing-masing. Hasil yang didapat saat ini merupakan jawaban dari responden yang memiliki jabatan bervariasi dari staf – supervisor lapangan sehingga kurang tepat apabila menanyakan yang berhubungan juga dengan *future state* perusahaan kepada mereka.

3.5 Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Pada poin ini, peneliti berupaya untuk menyusun jurnal dengan modelnya yaitu studi kasus pada transformasi digital dengan acuannya adalah mengikuti hasil dari laporan ini. Rancangan pembentukan studi kasus tersebut mengikuti

dengan format yang telah ditetapkan oleh ICEBE (International Conference of Economics, Business and Entrepreneurship) sebagai pihak penyelenggara konferensi. Seluruh proses pembuatan jurnal berbentuk studi kasus tersebut dilaksanakan pada bulan Agustus 2020, pada tanggal 12 Agustus 2020 dengan submission yaitu pada tanggal 15 Agustus 2020. Rancangan tersebut secara berurutan terdiri dari judul, nama peneliti beserta alamat email dan wilayah, institusi, abstrak, pendahuluan, *literature review*, *research result and discussions*, *summary, implications / limitations* dan referensi menggunakan APA Style.