



### **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 V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dalam proyek transformasi digital ini yang berjudul “Peningkatan *Learn and Growth* Karyawan dengan Memaksimalkan Teknologi Peoplesoft Oracle dalam Konteks *Learning and Development* pada Perusahaan PT. Indo-Rama Synthetics Tbk.”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut

1. Penelitian ini mengambil fokus pada proyek transformasi digital dengan memaksimalkan penggunaan *software* yang telah digunakan oleh perusahaan sejak tahun 2010. Setelah melaksanakan evaluasi internal dan berdasarkan keputusan dari *top management*, pada awal tahun 2020 diputuskan bahwa perusahaan akan mulai beralih ke penggunaan teknologi digital. *Benchmarknya* dimulai dari aspek SDM, yaitu di bidang *Learning and Development* yang merupakan salah satu bagian penting dari pengembangan karir mereka di perusahaan.
2. Peoplesoft Oracle merupakan *existing technology* yang rencananya tetap akan digunakan oleh perusahaan karena perusahaan telah berinvestasi dalam *software* ini. Selama kurang lebih 10 tahun terakhir ini, penggunaan Peoplesoft hanya sebatas pendataan (administrasi) dan sub fungsi *Human Capital Management* yang digunakan yaitu *e-performance*. Untuk mendukung keputusan manajemen dan sebagai salah satu langkah perusahaan untuk menuju “industry 4.0”, peneliti

berupaya untuk memberikan saran dan masukan yaitu dari segi kapabilitas bisnis, solusi, analisa gap, roadmap dan estimasi proyeksi keuangan. Dengan kata lain, seluruh analisa maupun masukan yang peneliti cantumkan di penelitian ini merupakan dari pandangan akademis.

3. Hasil temuan deskriptif pada penelitian ini adalah sebagai berikut

(1) Dari profil 31 responden dalam penelitian ini, responden memberikan jawaban bahwa 51,5% dengan jenis kelamin pria dan 48,5% berjenis kelamin wanita.

(2) Dari segi usia, sebanyak 33,3% berusia di kisaran 20-25 tahun, 18,2 % di usia 26-30 tahun, 21,2% masing-masing di kisaran usia 31-35 tahun dan 36-40 tahun. Sisanya yaitu 6,1% range usianya yaitu lebih dari 40 tahun.

(3) Berdasarkan pendidikan terakhir, sebanyak 93,9% responden jenjang pendidikannya yaitu di Strata 1 (S1) sedangkan 6,1% pada Strata 2 (S2).

(4) Deskripsi lainnya yaitu dari segi “Lama Waktu Bekerja”. Didapati hasil bahwa sebanyak 12,1% responden memiliki rentang waktu kerja 6-12 bulan, 51,5% dengan 1-5 tahun, 21,2% pada 6-10 tahun, 12,1% yaitu 11-15 tahun dan sisanya yaitu 3% memiliki rentang waktu kerja lebih dari 15 tahun.

(5) Karyawan yang menjadi bagian dari responden pada penelitian ini, memiliki posisi atau jabatan dimulai dari staf (officer) hingga *manager*. Untuk departemennya yaitu *Corporate HR & OD, Corporate IT, Corporate Finance and Accounting, Sales and Marketing, Personalia, Procurement / Purchasing* dan *Supply Chain*. Dari segi jabatan, sebanyak 54,5% dari penelitian ini sebagai

*Officer*, 21,2% Senior Officer, 15,2% sebagai supervisor, 3% sebagai Deputy Manager dan 6,1% sebagai Manager di perusahaan.

4. Dari hasil temuan *current maturity* menggunakan Digital Maturity Model dari Deloitte TM Forum, didapati temuan bahwa perusahaan saat ini berada di tahap “emerging”. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah memiliki rencana jangka panjang untuk sepenuhnya beralih ke teknologi digital, dan masing-masing divisi di unit kerja yang terpisah memiliki cara yang berbeda dalam inisiasinya . Dari hasil analisa *future maturity* dengan melaksanakan in-depth interview terhadap *stakeholders* perusahaan, peneliti dapat mengkonfirmasi bahwa seluruh responden menyampaikan bahwa perusahaan dapat memulai melaksanakan transformasi digital dengan memanfaatkan teknologi yang saat ini dimiliki. Upaya untuk menuju digitalisasi juga wajib untuk disosialisasikan dan pelatihan menyeluruh kepada seluruh karyawan, karena adanya gap antara generasi di perusahaan dapat menjadi salah satu penghambat.

5. Bagi perusahaan, penelitian proyek transformasi digital ini dapat membantu *stakeholders* perusahaan khususnya yang terlibat dalam perancangan hingga implementasi sub fungsi *Learning Management Systems* Peoplesoft Oracle. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat membantu *top management* dalam mengambil keputusan strategis seperti kesiapan perusahaan beserta seluruh aspek pendukungnya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan pada poin 5.1 di atas, peneliti memberikan saran dan masukan. Saran dan masukan ini dilihat dari 2 aspek, yaitu bagi perusahaan dan bagi penelitian akademis selanjutnya. Berikut ini adalah saran-saran dari peneliti

### 5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Saran yang akan peneliti berikan pada sub bab ini yaitu terkait dengan temuan dari *Digital Maturity Model*. Berikut ini adalah saran-saran untuk perusahaan

1. Terkait dengan kepemimpinan, peneliti menganalisa bahwa saat ini perusahaan berada dalam tahap “cultivate” (merujuk kepada *matrix tools business leader* pada sub bab 4.1). Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar perusahaan dapat memaksimalkan potensi tenaga kerja sebagai *stakeholders* yang terlibat dalam proses bisnis sehari-hari dan adanya keterlibatan secara aktif seperti kolaborasi antar divisi dan unit yaitu segi strategis hingga operasional dengan berpedoman pada “Corporate Shield” yang menjadi *guidelines* bagi perusahaan. Dukungan dan keterlibatan dari *top management* sebagai pembuat kebijakan perlu untuk selalu dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Salah satunya melalui program yang terintegrasi dalam “Core Human Resources” sebagai wadah untuk menyampaikan pengumuman, aspirasi, saran serta kritik agar perusahaan dapat berkembang lebih baik lagi. Peneliti berharap tujuan perusahaan, khususnya yang terkait dengan digitalisasi, dapat tersampaikan secara jelas kepada seluruh karyawan. Tujuan

akhirnya yaitu masing-masing karyawan dapat memiliki kontribusi, budaya “tidak takut gagal”, kolaborasi lintas fungsi dapat terjadi di perusahaan.

2. Peneliti menyarankan agar perusahaan dapat memfokuskan investasi pada *talent growth*, *talent retention* dan upaya untuk menempatkan *talent* yang sesuai menangani posisi di struktur organisasi. Sebagai upaya terkait keterlibatan karyawan menuju transformasi digital, peneliti menyarankan agar masing-masing karyawan memiliki kesempatan yang sama agar dapat menjadi pelatih, bersifat formal (pembelajaran resmi) maupun informal (*sharing* sehari-hari). Selain itu, perusahaan perlu untuk lebih menekankan bahwa masing-masing karyawan wajib untuk membiasakan diri dalam menggunakan alat-alat digital, khususnya terkait dengan pembelajaran secara online karena tren ini kedepannya akan sepenuhnya digunakan oleh perusahaan (dengan kata lain, ada tahapan-tahapan agar mereka dapat terbiasa dengan cara yang baru ini). Upaya ini telah peneliti jabarkan di dalam road map pada gambar 4.5, tujuannya untuk menumbuhkan kepercayaan diri kepada karyawan, karyawan dapat memiliki mindset yang sejalan terkait kesadaran pada upaya menuju transformasi digital dan menjadi sumber motivasi bagi karyawan lainnya. Saran dari peneliti ini *output* akhirnya terkait dengan pemanfaatan *knowledge management*, *talent acquisition*, *talent development* dan *digital devices* (penggunaan Peoplesoft Oracle).

3. Dari segi strategi, peneliti menyarankan agar perusahaan perlu untuk memiliki peta jalan/roadmap terkait dengan rencana jangka panjang perusahaan dalam membangun ekosistem digital sehingga rencana jangka panjang perusahaan dapat

didefinisikan lebih jelas kepada seluruh *stakeholders* yang terlibat. Pada penelitian ini, peneliti telah menyertakan roadmap yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai masukan maupun acuan dalam proses perusahaan menuju digitalisasi. Selain itu, penelitian ini juga menyertakan pembuatan SOP dari perspektif peneliti terkait dengan pemanfaatan teknologi digital yaitu Peoplesoft Oracle dan fungsi-fungsi HR terkait LMS yang menjadi prioritas dalam upaya awal perusahaan dalam memanfaatkan teknologi digital. Indikator keberhasilannya meliputi strategy alignment, digital roadmap dan reporting. Selain itu, terkait dengan dukungan dari top management, indikatornya yaitu model bisnis perusahaan yang jelas, status ownership dan hubungan antara karyawan (bottom – top) dapat saling bekerjasama.

4. Peneliti menyarankan agar seluruh proses terkait dengan penyimpanan data (data storage), penanganan terhadap saran-masukan maupun kritik dari karyawan hingga kepercayaan karyawan dapat ditangani sesuai dengan aturan-aturan yang dimiliki oleh perusahaan. Saat ini, didapati temuan bahwa kepercayaan karyawan terhadap privasi, terhadap penyimpanan data-data baik yang bersifat pribadi maupun data pekerjaan di Peoplesoft, sudah sangat baik. Dari hasil temuan pada penelitian ini, peneliti juga menyarankan agar divisi Corporate IT dapat dilibatkan lebih lanjut karena fungsi dari divisi ini kedepannya tidak hanya sebagai support saja, melainkan dapat menjadi salah satu “decision maker” terkait strategi dalam upaya digitalisasi perusahaan seperti dari rancangan hingga tahap pemeliharaan. Pada tahapan ini, peneliti menyarankan agar divisi Corporate IT dapat terlibat

penuh dalam proyek *Learning Management System* yang telah dijabarkan pada road map pada bagian “IT Infrastructure/Technology”.

5. Peneliti menyarankan agar Peoplesoft Oracle dapat terus dimaksimalkan oleh perusahaan sebagai bagian dari MIS yang terintegrasi. Dalam SOP yang peneliti usulkan, terdapat alur proses seperti *Learning Process*, menu beserta sub-sub menu yang terdiri dari proses perencanaan hingga closing session dari proses Learning and Development yang sepenuhnya dilaksanakan di fungsi Learning Management System (Fungsi di Peoplesoft : Enterprise Learning Management). Di dalam SOP tersebut, navigasi dalam proses masing-masing menu maupun deskripsi penggunaannya telah peneliti jabarkan seperti dari *Course Master*, *Enterprise Learning Preparation*, *course details*, *training tracker based on history* hingga proses reporting seperti *training budget* hingga *training evaluation*. Oleh karena itu, divisi yang terlibat dapat menjadikan *guidelines* tersebut sebagai alat bantu dalam memaksimalkan proses serta menggunakan Peoplesoft Oracle. Pada aspek teknologi, yang menjadi indikator keberhasilannya adalah dari segi *agility*, *benefits* dari teknologi tersebut dan *operating models* yang memiliki alur yang jelas.

6. Dari segi operasional, peneliti dapat berkesimpulan bahwa penggunaan existing technology Peoplesoft Oracle ini memiliki dampak yang positif terhadap karyawan sebagai users, karena sejak tahun 2010 telah mereka gunakan. Proses adaptasi bagi karyawan khususnya terkait dengan pengoperasian Peoplesoft diharapkan tidak menjadi kendala utama bagi perusahaan dalam menuju



digitalisasi. Namun, peneliti menyarankan agar upaya pelaksanaan digitalisasi ini dapat terus dikomunikasikan / disosialisasikan kepada seluruh *users*. Selain itu, karena adanya perubahan dalam proses bisnis terkait dengan cara ini, maka perusahaan perlu untuk melaksanakan juga pelatihan teknis dan konseptual kepada seluruh jenjang karyawan. Di dalam SOP yang telah peneliti buat, telah diuraikan tugas dan tanggung jawab HR sebagai pelaksana utama dalam proses digitalisasi ini. Selain itu, bagian-bagian yang juga melibatkan seluruh users seperti dari segi LMS juga perlu untuk terus-menerus disosialisasikan, *retraining* dan *redevelop* karena skala pembaharuan ini yang cukup besar sehingga agar karyawan terbiasa, membutuhkan waktu yang cukup panjang. Sehingga, proses operasional ini diharapkan dapat memberikan manfaat lebih lanjut dalam *process evolution*, *process automation* dan *process data*.

## **5.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

1. Serupa dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki batasan yaitu hanya meneliti fitur dari *existing technology* Peoplesoft Oracle. Selain itu, konsep proyek transformasi digital ini belum digunakan oleh perusahaan karena keterbatasan waktu penelitian ini. Apabila dikemudian hari konsep yang peneliti ajukan diterima dan sampai pada tahap implementasi, penelitian selanjutnya dapat mengukur tingkat kematangan digital perusahaan dari tingkat “emerging” yang saat ini terjadi sampai ke tingkat “leading”.
2. Peneliti merekomendasikan agar penelitian selanjutnya dapat mengukur digital maturity model (DMM) dengan indikator maupun variabel-variabel yang berbeda.

Sebagai contoh, penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh peneliti Boström dan Celic (2017) yang berjudul “Towards a Maturity Model for Digital Strategizing: A Qualitative Study of How an Organization can Analyze and Assess Their Digital Business Strategy” dengan metode penelitian in-depth interview (kualitatif). Untuk pemilihan variabelnya, Boström dan Celic (2017) menggunakan berbagai literatur dari penelitian terdahulu seperti dari Bharadwaj et al. (2013), Kane et al. (2015), Lusch & Nambisan (2015) dalam Boström dan Celic (2017).

3. Sampel responden pada penelitian transformasi digital ini yaitu 31 karyawan untuk metode penyebaran kuesioner dan 2 responden pada penelitian kualitatif (in-depth interview) yang bekerja di *management center*. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan agar sampel yang diambil dapat lebih banyak dengan difokuskan pada *stakeholders* yang terlibat secara langsung dalam proyek transformasi digital. Metode penelitian yang digunakan dapat serupa dengan penelitian ini, yaitu menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dalam mendapatkan dan mengolah data yang didapat.

4. Penelitian selanjutnya dapat mengkombinasikan Digital Maturity Model dari Deloitte TM Forum dan yang telah digunakan oleh penelitian-penelitian terdahulu agar jumlah indikator yang diteliti lebih banyak dan bisa mendapatkan hasil dari insights yang lebih luas. Penambahan pengukuran ini peneliti sarankan dengan cara mencari jurnal-jurnal maupun penelitian-penelitian transformasi digital terdahulu.

5. Peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat dilaksanakan pada subsidiaries/anak usaha dari Indo-Rama Corporation, seperti pada PT. Indo-Rama Polychem Indonesia (IPCI) karena proses dan jalan untuk menuju digitalisasi antara satu unit usaha dengan unit usaha lainnya berbeda. Dari anak usaha tersebut, diharapkan fenomena yang terjadi bisa lebih kuat, dinamis dan lebih beragam.